



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Johanna Olli

PÄIVÄKODIN JOHTAJIEN KEINOJA  
ILO KASVAA LIIKKUEN -OHJELMAN  
IMPLEMENTOINNISSA

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen YAMK  
2017

## TIIVISTELMÄ

Tekijä	Johanna Olli
Opinnäytetyön nimi	Päiväkodin johtajien keinoja Ilo kasvaa liikkuen -ohjelman implementoinnissa
Vuosi	2017
Kieli	suomi
Sivumäärä	49 + 2 liitettä
Ohjaaja	Paula Hakala

---

Tämän tutkimuksen tarkoitus oli selvittää, millä tavalla valikoitujen päiväkotiyksiköiden esimiehet olivat ottaneet käyttöön Ilo kasvaa liikkuen -ohjelman ja mikä siinä oli haasteellista. Tutkimuksen tavoitteena oli saada tietoa muutoksen sujuvuudesta ja siitä, mitä olisi voitu tehdä toisin, jotta muutos olisi onnistunut paremmin. Tutkimukseen osallistui päiväkodin johtajia Espoosta ja Kirkkonummelta. Aineisto kerättiin teemahaastatteluilla kevään 2017 aikana. Tutkimukseen osallistui viisi (5) johtajaa.

Muutos on suuri osa jokaisen työelämässä olevan ihmisen arkea. Muutokseen suhtautuminen alkaa jo siinä vaiheessa, kun muutos tulee tietoon. Lisäksi suhtautumiseen vaikuttavat muutoksen suuruus ja vaikutus.

Tutkimuksessa havaittiin, että tutkimukseen osallistuneet johtajat olivat käyttäneet keskenään samoja keinoja implementoinnissaan sekä vastarintaan reagoimisessa. Implementointi onnistui parhaiten silloin, kun se saatiin osaksi työyhteisön toimintakulttuuria mahdollisimman nopeasti. Samalla koko työyhteisö pääsi osallistumaan toteutuksen suunnitteluun. Vastarintaa esiintyi silloin, kun työyhteisön jäsenet eivät olleet valmiita muuttamaan omaa toimintaansa uuden ohjelman mukaisesti. Esiintyneeseen vastarintaan esimiehet reagoivat keskustelemalla kahden kesken henkilön kanssa sekä pyytämällä ehdotuksia toimintatapojen muutokseen liittyen.

Johtopäätöksinä Ilo kasvaa liikkuen -ohjelman implementointiin vaikutti päiväkodin koko; pienemmässä päiväkodissa ohjelma oli helpompi ottaa käyttöön, koska koko työyhteisö oli mukana alusta asti. Vastarintaa oli kaiken kaikkiaan koettu melko vähän. Tutkimukseen osallistuneiden esimiesten muutosjohtamistaidot olivat hyvät, ja heillä oli selkeä suunnitelma siitä, kuinka he vievät asioita eteenpäin omassa yksikössään. Lisäksi Ilo kasvaa liikkuen -ohjelma koettiin hyväksi arjen työkaluksi, eikä sen koettu kuormittavan työntekijöitä tai esimiestä.

## ABSTRACT

Author	Johanna Olli
Title	The Methods of Daycare Managers in Implementating Ilo kasvaa liikkuen –Physical Exercise Programme
Year	2017
Language	Finnish
Pages	49 + 2 Appendices
Name of Supervisor	Paula Hakala

---

The purpose of this study was to figure out how superiors of the selected daycare centers have introduced Ilo kasvaa liikkuen -programme and if they had had any challenges. The goal of this study was to get information about how the change went and what could have been done differently so that the change would have been smoother. The study was participated by daycare managers from Espoo and Kirkkonummi. The material was gathered in Spring 2017. This study was participated by five (5) managers.

Change is a big part of everyday life for those who are in working life. The attitude towards the change appears immediately when people know that a change is about to happen. Also the impact and magnitude of the change affect the attitude.

This study found out that managers had used the same methods during the implementation and when reacting to resistance. The implementation was most successful when it was included in the organizational culture as quickly as possible. By that method the whole working community took part in the planning of the implementation. Resistance against the implementation was found when some of the employees were not ready to change their own way of doing things and follow the new guidelines. If the manager faced resistance, their approach was to ask the employee to come to a private conversation to discuss possible other solutions.

It can be concluded that the implementation of the Ilo kasvaa liikkuen -programme was affected by the size of the daycare centre; in a smaller center it was easier because whole working community could participate in it right from the beginning. The managers faced quite little resistance towards the implementation of the programme. The managers had good skills in managing the change and they also had clear plan about how to manage things on their own working unit. Ilo kasvaa liikkuen -program was experienced as a good tool in everyday life and it did not put any extra work load on the employees or the manager.

---

Keywords	Implementation, management of change, manager, daycare centre
----------	---

# SISÄLLYS

## TIIVISTELMÄ

## ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	8
2	TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET.....	11
3	IMPLEMENTOINTI.....	12
4	MUUTOSJOHTAMINEN .....	15
	4.1 Muutoksen määrittely .....	15
	4.2 Muutoksen johtaminen.....	16
	4.3 Itsensä johtaminen .....	18
	4.4 Muutosprosessin eri vaiheet.....	19
	4.5 Ryhmät muutoksessa .....	22
5	LIIKUNTA VARHAISKASVATUKSESSA .....	26
	5.1 Varhaiskasvatuksen liikunnan suositukset.....	26
	5.2 Ilo kasvaa liikkuen -ohjelma.....	27
	5.3 Muutosta liikkeellä! Valtakunnalliset yhteiset linjaukset terveyttä ja hyvinvointia edistävään liikuntaan 2020 .....	29
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	31
	6.1 Tutkimuksen kohderyhmä .....	31
	6.2 Tutkimusmenetelmä.....	32
	6.3 Aineiston keruu.....	32
	6.4 Aineiston analyysi.....	33
7	TUTKIMUSTULOKSET.....	34
	7.1 Taustatiedot.....	34
	7.2 Ohjelman käyttöönotto ja muutosjohtajuus .....	34
	7.3 Ilo kasvaa liikkuen -ohjelma arjen työkaluna .....	37
	7.4 Johtopäätökset.....	38
8	POHDINTA.....	40
	8.1 Tulosten pohdinta.....	40
	8.2 Tutkimuksen luotettavuus .....	42
	8.3 Tutkimuksen eettisyys .....	43

8.4 Jatkotutkimusehdotukset.....	45
LÄHTEET.....	47
LIITTEET	

**KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO**

<b>KUVIO 1.</b> John Kotterin kahdeksanportainen implementointimalli	10
<b>KUVIO 2.</b> Varhaiskasvatuksen liikunnan suositukset	24

**LIITELUETTELO****LIITE 1.** Saatekirje**LIITE 2.** Haastattelurunko

## 1 JOHDANTO

Nyky maailma muuttuu hyvinkin nopealla syklillä, ja ihmisten oletetaan mukautuvan siihen niin arjessa kuin työelämässäänkin. Muutokseen suhtautumiseen vaikuttaa moni asia, eritoten sen esittämistapa sekä esittäjän oma innostus. Muutoksen aiheuttamat tunteet saattavat vaikuttaa vielä vuosia myöhemmin. Lisäksi muutoksen läpikäyminen vie aikaa, ja kiirehtiminen ei ole paras ratkaisu. Aito muutos pohjautuu oppimiseen, joka johtaa ajattelun ja käyttäytymisen muutokseen. (Arikoski & Sallinen 2007, 7-10.) Mikäli yritys haluaa pärjätä markkinoilla, on sen pysyttävä muuttuvan maailman mukana. Uusia haasteita tulee aina eteen, mutta tulevaisuuteen suunnatut toimintasuunnitelmat takaavat menestystä. (Armstrong & Stephens 2005, 186–187.)

Aiheena päiväkodin johtajien keinoja Ilo kasvaa liikkuen -ohjelman implementoinnissa on ajankohtainen ja vastaa sekä lasten liikunnallisuuden lisäämiseen sekä muutosten sietämiseen että johtamiseen. Ilo kasvaa liikkuen -ohjelma on valtakunnallinen, ja sen tavoite on, että jokaisella lapsella tulee olla päivittäinen mahdollisuus liikkumiseen ja liikunnan iloon. Ohjelma on suunniteltu osaksi varhaiskasvatuksen arkea, ja sen päämääränä on liikuntamyönteinen toimintakulttuuri varhaiskasvatuksessa. (Ilo kasvaa liikkuen -ohjelma)

Idea tähän tutkimukseen syntyi tutkijan ja erään päiväkodinjohtajan keskustelun pohjalta. Implementoitava ohjelma on valtakunnallinen, mutta koettiin tärkeäksi, että saadaan tietoa siitä, miten esimiehet kokevat implementoinnin, mitä haasteita siinä oli ja mitä he tekisivät toisin. Tutkimuksen kohderyhmänä olivat pääkaupunkiseudulla toimivien valikoitujen päiväkotien esimiehet.

Tämä tutkimus on kuvaileva ja siinä on käytetty kvalitatiivisia eli laadullisia menetelmiä. Tarkoituksena on selvittää, kuinka esimiehet kokevat Ilo kasvaa liikkuen -ohjelman implementoinnin päiväkotiyksikössään. Samalla saadaan tietoa muutosjohtamisen onnistumisesta.

Tutkimuksen avainkäsitteitä ovat: implementointi (eng. implementation for), päiväkotiyksikkö (eng. daycare), esimies (eng. manager) ja muutosjohtaminen (eng. mana-



gement of change). Implementointi tarkoittaa jonkin asian tai menetelmän käyttöönottoa (Sivistyssanakirja 2003). Varhaiskasvatuslaki (L 19.1.1973/36) määrittää, mitä on varhaiskasvatus sekä sen, että sitä voidaan järjestää tarkoitusta varten varatussa tilassa eli päiväkodissa. Esimies on työnantajan edustaja, ja hänen ensisijaisena tehtävänä on johtaa työyhteisöä sovittujen tavoitteiden mukaisesti. Esimiehellä on työnjohto-oikeus eli oikeus johtaa ja valvoa työtä (Akavalainen). Muutosjohtamisen avulla sekä ihmiset että käytettävissä olevat resurssit valjastetaan ennalta määritettyyn ja strategiseksi tavoitteeksi asetetun tulevaisuustilan saavuttamiseksi. Muutosjohtaminen on myös tavoitteesta johdettu määrätietoinen prosessi, jonka toteutus pohjaa harkittuihin ja johdonmukaisiin käytännön toimenpiteisiin (Winstras).

Tiedonhakuprosessi on yleensä monivaiheinen. Tiedonhakustrategia voi olla haku, silmäily, selailu tai navigointi. Haussa tuloksena on kertaluontoisia dokumenttityyppejä, joissa niitä on kuvattu hakusanojen avulla. Silmäilyssä tiedonhakija silmäilee saamansa tuloslistan otsikoita, dokumentteja ja hyperlinkkejä. Selaillessaan hakija aloittaa jostain potentiaalisesti mielenkiintoisesta alueesta, jonka jälkeen hän selailee dokumentteja löytääkseen relevantteja. Mikäli niitä ei löydy, siirrytään johonkin toisen alueeseen. Tällöin myös oletetaan, että saman aihepiirin dokumentit on organisoitu yhteen. Navigoinnissa tiedonhakija seuraa hyperlinkkejä kohti valitsemaansa päämäärää; reitin oletetaan olevan tunnettu tai vaihtoehtoisesti sen oletetaan selviävän sujuvasti reittiä kuljettaessa. (Ahonen-Myka, H. 2004. Osa 11.)

Tiedonhaun tavoitteena on tiedontarpeen tyydyttäminen löytämällä mahdollisimman hyvä joukko dokumentteja. Tätä tutkimusta varten tietoa haettiin aihehaulla, yksilöhaulla ja faktahaulla. Aihehaussa aiheina olivat implementointi, muutosjohtaminen ja esimies. (Ahonen-Myka, H. 2004. Osa 1.) Yksilöhaussa käytettiin niiden henkilöiden nimiä, joiden tiedettiin tehneen tutkimuksia samasta aihepiiristä. Faktahaussa tietoja ja teoksia haettiin tiedettyjen faktojen perusteella, esimerkiksi Kotterin kahdeksan portaan malli.

Tiedonhaussa käytettiin myös sanajoukkoa, joka sisälsi tutkimuksen tekoon liittyvää sanastoa. Lisäksi tietoa haettiin Boolean operaattoreilla, eli yhdistämällä hakutermejä sanoilla AND ja OR. (Ahonen-Myka 2004. Osa 1.)

Hakukanavina käytettiin kahden eri kirjaston kokoelmia; Vaasan Tritonia sekä Helmet. Lisäksi vastaavia tutkimuksia haettiin Theseuksesta sekä yliopistojen omista julkaisuarkistoista pro gradu-tutkielmia. Artikkeleita haettiin Sosiaali- ja terveysministeriön hallinnonalan yhteisestä avoimesta julkaisuarkistosta eli Julkasta.

## **2 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET**

Tämän tutkimuksen tarkoitus oli selvittää, millä tavalla valikoitujen päiväkotityksiköiden esimiehet olivat ottaneet käyttöön Ilo kasvaa liikkuen -ohjelman ja mikä siinä oli haasteellista. Tutkimuksen tavoitteena oli saada tietoa muutoksen sujuvuudesta ja siitä, mitä olisi voitu tehdä toisin, jotta muutos olisi onnistunut paremmin.

Ohjelman avulla pyritään lisäämään lasten päivittäistä liikkumista pienin askelin. Kun ohjelma on implementoitu, liikunnan pitäisi olla entistä vahvemmin osa päiväkotien arkea, ja sen lisäämisen tulisi olla jokaiselle työntekijälle luontevaa.

Esimiesten tavoitteena on saada Ilo kasvaa liikkuen -ohjelma osaksi arkea mahdollisimman pian ja sujuvasti sekä sitouttaa työyhteisö ohjelman käyttöön. Tämän työn tavoitteena oli tutkia, kuinka siinä onnistuttiin, mikä oli haasteellisinta sekä pohtia muutosjohtamisen vaikutuksia. Tutkimuskysymykset:

1. Millä keinoilla päiväkodin esimiehet implementoivat Ilo kasvaa liikkuen -ohjelman?
2. Mitä haasteita Ilo kasvaa liikkuen -ohjelman implementoinnissa on tai on ollut?
3. Millaista esimiesten muutosjohtaminen oli?

### 3 IMPLEMENTOINTI

Suomisanakirjan mukaan implementoida tarkoittaa samaa kuin toteuttaa, ottaa käyttöön, käyttöönotto, täytäntöönpano ja toimeenpano. Implementointi on siis toisin sanoen jonkin asian tai ohjelman käyttöönotto esimerkiksi työpaikalla.

John Kotterin ja hänen kirjaansa *Leading Change*, joka julkaistiin jo 1996, pidetään eräänlaisena alkusykäksenä muutosjohtajuudelle. Kirjassaan hän listaa kahdeksan porrasta, joiden avulla muutosten tulisi yrityksissä tapahtua. Portaat ovat: 1 Tähdennä muutoksen kiireellisyys ja välttämättömyys, 2 Perusta ohjaava ydintiimi, 3 Laadi visio ja strategia, 4 Viesti muutosvisiosta jatkuvasti, 5 Valtuuta henkilöstö vision mukaiseen toimintaan, 6 Varmista lyhyen aikavälin onnistumiset, 7 Vakiinnuta onnistumiset ja toteuta lisää muutoksia sekä 8 Juurruta uudet toimintatavat yrityskulttuuriin (kuvio 1).

Kotler (1994, 738) määrittelee implementoinnin niin, että se on prosessi, jonka myötä asiat viedään käytäntöön ja osaksi arkea. Implementaatio vastaa kysymyksiin kuka, missä, milloin ja miten, kun taas strategia vastaa kysymyksiin mitä ja miksi. Ne kulkevat kuitenkin samassa linjassa, mutta vaikuttavat eri tasoilla organisaatiossa.



**Kuvio 1.** John Kotterin kahdeksan portainen implementointimalli (Kotter International).

Ensimmäisessä implementoinnin portaassa (kuvio 1) on tärkeää tähdentää muutoksen tärkeyttä työntekijöille (create a sense of urgency). Kun heille on selvää, että muutos on välttämätön, ja se edesauttaa työntekoa, he ottavat sen paremmin vastaan. Toisessa portaassa luodaan ydintiimi (build a guiding coalition), jonka vastuulla on muutoksen eteenpäin vieminen. On tärkeää, että tähän ydintiimiin pääsevät sellaiset henkilöt, jotka ovat innostuneita muutoksesta, ja pystyvät saamaan muut mukaan oman esimerkkinsä avulla. He ovat niin sanottuja ”muutos-agentteja”. He eivät välttämättä itse tiedä olevansa sellaisia, mutta esimiehet ovat valinneet heidät kyseiseen tehtävään. Muutosagenteille annetaan lisätietoa asioista, jolloin myös heidän intonsa muutosta kohtaan kasvaa. (Kotter International.)

Kun päästään kolmanteen portaaseen, on aika luoda uusi visio ja strategia (form a strategic vision & initiatives); miltä tulevaisuus näyttää tämän muutoksen jälkeen ja kuinka siihen on tarkoitus päästä. Neljäs porras pohjaa tähän, koska sen aikana ikään kuin värvätään lisää työntekijöitä osalliseksi muutokseen (enlist a volunteer army). Heidän kanssaan viestitään muutoksesta ja sen hyödyistä tulevaisuudessa jatkuvasti. (Kotter International.)

Viidennessä portaassa poistetaan kaikki sellainen, joka hidastaa muutosta (enable action by removing barriers). Lisäksi silloin voidaan unohtaa hierarkia, mikä mahdollistaa sen, että muutosta voi viedä läpi kuka tahansa, ja kaikki pääsevät esittämään ideoita. Henkilöstö jaksaa paremmin viedä muutosta eteenpäin, jos he saavat konkreettisia merkkejä onnistumisestaan. Kuudennessa portaassa onkin tarkoitus, että esimies on tehnyt selkeäksi sen, mitä on tavoiteltu ja missä on onnistuttu (generate short-term wins). Näiden onnistumiset täytyy olla selkeitä ja sopivan kokoisia, jotta ne on helppo saavuttaa ja henkilöstö saa niistä lisää puhtia jatkaa toimintaansa muutoksen tiimoilta eteenpäin. (Kotter International.)

Kun ensimmäiset onnistumiset on saavutettu, on niistä helpompi tehdä jatkumo. Seitsemäs porras tähtää siihen, että onnistumisia tulee koko ajan lisää, aina siihen asti, että on saavutettu aiemmin sovittu visio (sustain acceleration). Kahdeksas eli viimeinen porras on uusien toimintatapojen vakiinnuttaminen osaksi organisaation toimintaa (institute change). Silloin kun esimies pystyy osoittamaan, että nykyi-

nen menestys on saavutettu tehtyjen muutosten avulla, työntekijöille on seuraavalla kerralla helpompaa suhtautua uusiin muutoksiin myönteisesti. Näin ollen kahdeksannen portaan jälkeen voidaan siirtyä taas ensimmäiseen portaaseen, jolloin prosessi alkaa alusta uusien muutosten tiimoilta. (Kotter International.)

## 4 MUUTOSJOHTAMINEN

Muutostilanteissa esimiehen rooli korostuu, vaikka johtaminen ei periaatteessa eroa arjen johtamisesta. On hyvä muistaa, että asiat eivät tapahdu kerralla, vaan on tärkeää edetä pienin askelin. Esimiehen malli on suuressa roolissa muutoksen johtamisessa; mikäli hän on itse innostunut asiasta, hän saa paremmin työyhteisön mukaan muutoksen eteenpäin viemisessä. (Aro 2002, 69–70.)

### 4.1 Muutoksen määrittely

Suomenkielellä on haastavaa kuvailla muutosta, koska muutos-sanalle on vain yksi synonyymi, käänne. Englannin kielessä käytetyt sanat luovat eron sille, onko kyseessä ulkoinen vai sisäinen muutos. Ulkoiset muutokset ovat yleensä nopeita, ja niille voidaan määritellä ajankohta, jolloin ne ovat tapahtuneet. Sisäiset muutokset tapahtuvat yksilön mielessä, jolloin niiden alkua tai loppua ei varsinaisesti voida määritellä. Mielensisäiset muutokset ovat myös hitaita. Edellisen pohdintansa perusteella Aro (2002, 29–31) ehdottaakin, että sanalla muutos tarkoitettaisiin juuri ulkoisia muutoksia. Samalla hän pohtii, mitä tarkoitetaan, kun puhutaan ”jatkuvasta muutoksesta”. Hänen mielestään jatkuva ulkoinen muutos on sama asia kuin kaaos. Jatkuvalle muuttumisella puolestaan tarkoitettaisiin kehittymistä ja oppimista.

Ihmisellä on synnynnäinen valmius adaptoitumiseen eli muutoksiin sopeutumiseen. Ihmisen elämänkaaren aikana tapahtuu monia muutoksia, joista osa on suurempia ja osa pienempiä. Ihmisen tapa reagoida muutoksiin on yhteydessä temperamentin piirteisiin, ja niistä keskeisin on reaktiivisuus eli ärtyvyys. Reaktiivisuus tarkoittaa sitä, miten voimakkaasti henkilö reagoi ympäristön ärsykkeisiin. Muutokset eivät kuormita matalasti reaktiivista yksilöä, kun taas korkean reaktiivisuuden omaava henkilö stressaantuu helposti ympäristön muutoksista. (Aro 2002, 21–23.)

Armstrong & Stephens (2005, 91–98) listaavat seitsemän erilaista muutosta. Kasvusta johtuva muutos tapahtuu pienin askelin, ja eri tapoja toimia testataan ennen niiden varsinaista käyttöönottoa. Kaiken mullistava muutos puolestaan tuo kaiken

uuden käyttöön kerralla, ja päätös sen käyttöönotosta tulee yleensä ylhäältä päin, esimerkiksi rahoittajalta. Strategisilla muutoksilla pyritään vaikuttamaan pitkälle eteenpäin, eli ne ovat tulevaisuuteen tähtääviä. Muutokset järjestelmissä tai prosesseissa vaikuttavat eniten siihen, miten työtä jatkossa tehdään. Mikäli ohjelmistot muuttuvat, täytyy työtäkin tehdä eritavalla. Kun muutetaan periaatteita ja arvomaailmaa, on kyse organisaatiokulttuurin muutoksesta. Silloin ajatus ”näin täällä toimitaan” ei enää pädekään, ja se saattaa synnyttää jonkin verran muutosvastarintaa. Yrityksessä työskentelevät ihmiset luovat keskinäisen kulttuurinsa, ja vie aikansa, että he ovat valmiita muuttamaan omaa ajatusmaailmaansa – varsinkin jos muutos tulee muualta kuin heiltä itseltään. Käyttäytymiseen liittyvä muutos lähtee siitä, että työntekijät tekisivät työtään tehokkaammin. Tehokkuutta pystytään lisäämään antamalla heille enemmän vastuuta, varsinkin oman työn kehittämisessä ja tehostamisessa. Tämäkin muutos lähtee ihmisestä itsestään. Viimeinen listattu muutostyyppi on organisaatiomuutos, jossa tapa tehdä työtä muuttuu.

Aina ei ole selvää, mitä tarkoitetaan silloin, kun puhutaan organisaatiomuutoksesta. Onkin todettu, että paras tapa selvittää, miten joku organisaatio toimii, on yrittää muuttaa sitä. Kuitenkin jonkinlaista organisaatiomuutosta tapahtuu päivittäin, koska aamuisin organisoidutaan uudelleen päivän haasteisiin. Siihen ei vain kiinnitetä huomiota, koska se on arkipäiväinen toiminto. Organisaatiomuutoksista yksinkertaisimpia ovat muutokset, jotka koskevat toimintoja ja niiden rutiineja. Muutokset voivat olla myös melko pieniä, kuten jonkin uuden ohjelman käyttöönotto. Mitä suurempi ja opettelua vaativa muutos on, sitä enemmän siihen täytyy varata aikaa. Kaikista syvällisimmät muutokset tapahtuvat organisaatiokulttuurissa. Kulttuurin muutoksissa on vaarana se, että jakaudutaan uuden ja vanhan asian kannattajiin. Esimiesten onkin tärkeää pyrkiä siihen, että myös jotain vanhaa ja toimivaa jätettäisiin käyttöön, jotta alaiset eivät koe joutuneensa pakon edessä muuttamaan koko toimintaansa. (Aro 2002, 46–48.)

## **4.2 Muutoksen johtaminen**

Vaikka muutostilanteissa johtamisen merkitys korostuu, se ei silti perusteeltaan eroa johtamisesta yleensä. Muutosjohtaminen sisältää kuitenkin myös erityispiir-



teitä. Tärkeää on muistaa, että kaikkea ei voi muuttaa kerralla, vaan on hyvä edetä pienin askelin. Samalla työntekijöillä on aikaa miettiä ja kerrata tulevaa mielessään. Muutosta ei tapahdu, mikäli ihmiset eivät sisäistä muutosta. Toista ihmistä tai hänen toimintatapojaan ei voi muuttaa, mutta ihminen itse voi muuttua. (Aro 2002, 69–70.)

Esimies on yleensä niin sanotusti ”kahden tulen välissä”; työntekijöidensä sekä omien esimiestensä. Hänen on otanut ohjeet vastaan omalta esimieheltään, käsitellyt muutosta henkilökohtaisesti, ja seuraavaksi on hänen tehtävänsä tuoda muutos alaistensa tietoon ja käsitellä sitä heidän kanssaan. Taitava esimies pyrkii asettumaan työntekijän asemaan sekä ajattelemaan asiaa hänen kannaltaan. Kuitenkaan esimies ei voi piiloutua työntekijöidensä sekaan omalta esimieheltään ja työtehtäviltään. Hänen täytyy liikkua ja viedä tietoa ylhäältä alas ja toisinpäin. Kun tietoa liikkuu kaikkiin tarvittaviin suuntiin, muutos on helpompi toteuttaa tavalla, joka toimii juuri kyseisessä työyhteisössä siellä työskentelevien ihmisten kanssa. (Arikoski & Sallinen 2007, 85–88.) Johtajan malli työyhteisössä on tärkeää, ja sen avulla hän voi vaikuttaa muutoksen sujuvuuteen. Jos hän on itse innostunut asiasta ja osaa markkinoida sen työntekijöilleen hyvin, on paljon todennäköisempää, että alaisetkin innostuvat asiasta. Joskus taas johtajan on hyvä kertoa työntekijöilleen, että myös hän joutuu muutoksen myötä luopumaan jostain eli muuttumaan. (Aro 2002, 70.)

Huczynski & Buchanan (2013, 623) ovat sitä mieltä, että perussäännöt muutoksen johtamiseen ovat yksinkertaiset. Tarvitaan selkeät hyödyt, joita korostetaan, vahvaa johtamista, vahvat muutosagentit, jatkuvaa kommunikointia, työntekijöiden sitoutumista, lyhyen aikavälin saavutuksia ja sen varmistamista, että saavutukset päätyvät osaksi organisaatiokulttuuria. On tärkeää myös yrittää ajoittaa muutokset oikein; liian hidas muuttuminen saattaa riskeerata koko organisaation ja liian nopea muutos voi johtaa henkilöstön ylikuormittumiseen ja motivaation hiipumiseen. (Huczynski & Buchanan 2013, 623.)

### 4.3 Itsensä johtaminen

Yksi asia, jota jokaisen pitäisi harjoitella työelämässä, on itsensä johtaminen. Liian usein on tapana odottaa, että esimies tai mahdollisesti myös joku muu hoitaa asiat puolestamme. Ajatellaan myös, että esimiehen tehtäviin kuuluu silottaa tie, jotta työntekijä voi vain saapua töihin ja tehdä välttämättömimmät asiat. Tällaiseen ulkoiseen johtamiseen nojautuminen on peräisin vanhantyylisestä johtamisesta, jossa johdettiin konkreettista työtä. Silloin johtajan oli helppo huomata, jos työntekijä ei tehnyt hänelle osoitettuja työtehtäviä. (Tuominen & Pohjakallio, 2012. 104–105.)

Tuominen ja Pohjakallio (2012, 104–111) sanovat, että jokainen haluaa vaikuttaa siihen, millaista työtä tekee, ja sen lisäksi he haluavat tuntea saaneensa asioita aikaan. Ihminen on sitä onnellisempi, mitä enemmän hän kokee autonomiaa. Tämä vaatisi työntekijää ottamaan aiempaa enemmän vastuuta asioista. Siinä vaaditaan itsensä johtamista. Jokaisen on itse päätettävä, mihin keskittyy ja milloin. Usein kuitenkin työntekijä sanoo, että päivän aikana tulee liian monta sellaista asiaa, johon he eivät itse pysty vaikuttamaan, joten miksi vaivautua. Kuitenkin jokainen esimies toivoisi alaisiltaan enemmän aloitteellisuutta, parantamishdotuksien antamista ja vastuun ottamista asioiden eteenpäin viemisessä.

Paljon puhutaan myös työelämässä roolien sekavuudesta. Se on suurissa osin työnantajan vastuulla, koska sen tehtävä on määrittää, mikä kuuluu kenenkin työnkuvaan, kuka on vastuussa mistäkin asiasta ja millaiset ovat hierarkian portaat. Ihminen on kuitenkin perusluonteeltaan ahne, joten aina kun jotain uutta tulee, he haluavat saada siitä palasen itselle, vaikka osaaminen ei olisikaan vaadittavaa. Tästä johtuen kaikki ovat mukana kaikessa ainakin vähän, ja se jos mikä kuormittaa koko ajan enemmän. Usein saattaa tuntua, että kaikki ovat vastuussa kaikesta, mutta kuitenkin kukaan ei ota vastuulleen mitään. Jotta tältä vältyttäisiin, on tärkeää sopia koko työyhteisön kanssa siitä, mikä on kenenkin rooli ja mitkä asiat kuuluvat kenenkin hoidettavaksi. (Tuominen & Pohjakallio 2012, 132–134.)

#### 4.4 Muutosprosessin eri vaiheet

Aro (2002, 30–31, 70–71) sanoo, että muutos on aina monimutkaisempi prosessi kuin se ulospäin näyttää. Muutokseen reagoidaan jo silloin, kun siitä kuullaan ensimmäisen kerran. On siis tärkeää miettiä ennalta, miten asian esittää. Tiedon olisi syytä olla selkeää ja mahdollisimman konkreettista. Mikäli vastarintaa syntyy heti, perustelujen on syytä olla napakoita, ja selittelyä täytyy välttää. Tarkentaviin kysymyksiin on kuitenkin tärkeää vastata. Jotkut työntekijät saattavat reagoida negatiivisesti hyvinkin voimakkaasti, ja siinä tilanteessa he eivät kykene ottamaan enempää tietoa vastaan. Työntekijöillä saattaa olla tarve keskustella asiasta jälkikäteen kahden kesken, ja siitä mahdollisuudesta on hyvä tiedottaa heti.

Mukautumisen kautta tapahtuva muutokseen sopeutuminen tarkoittaa, että ryhmän jäsenten käyttäytyminen muuttuu muutoksen edellyttämällä tavalla, mutta asenne ei. Muutokseen sopeutumiseen saattaa vaikuttaa hyvinkin vahvasti myös enemmistön mielipide. Mukautuminen etenee vaiheittain, ja esimiehen tärkeä tehtävä onkin valvoa, että muuttunut suhtautuminen pysyy yllä, eivätkä työntekijät taannu aikaisemmalle, muuttumattomalle ajatusmallille. (Arikoski & Sallinen 2007, 49.) Tuomisen & Pohjakallion (2012, 151, 262) mukaan tapojen muuttaminen saattaa olla hyvinkin vaikeaa, ja siksi olisikin ehkä hyödyllisempää vanhasta tavasta irtautumisen sijasta rakentaa uusi ja korvaava tapa vanhan päälle. Useimmiten hyvässä työyhteisössä tavat ovat pääasiassa hyviä, kun taas huonossa huonoja, jolloin toimintatapojen kehittäminen muuttuu selkeämmäksi: ensin tunnistetaan olemassa olevat tavat, jonka jälkeen ne jaetaan hyviin ja huonoihin. Sen jälkeen vahvistetaan jo olemassa olevia hyviä tapoja ja pyritään korvaamaan huonot tavat uusilla ja paremmilla. Lähtökohtaisesti muutos alkaa uskosta; jos ihminen uskoo, että työtapojen muuttamisesta tuskin tulee mitään, niin myös luultavasti käy. Jos hän taas uskoo, että niiden muuttaminen on mahdollista, silloin se myös on.

Mitä henkilökohtaisempi muutos on, sitä voimakkaammin siihen reagoidaan. Muutokseen reagointiin vaikuttaa suuresti myös se, onko henkilö itse saanut vaikuttaa muutokseen ja sen suunnitteluun. Muutokseen sopeutuminen on aina prosessi, jossa menettämisen teemat hallitsevat aluksi ajatusmaailmaa ja kielteiset

perustunteet tunnemaailmaa. Varsinainen muutosprosessi alkaa muutoksen aiheuttaman muutosshokin käsittelyllä. Muutoksen koko ja merkityksellisyys vaikuttavat siihen, ihmetyttääkö, hämmentääkö vai järkyttääkö muutos. (Aro 2002, 55–57.) Stanfordin yliopiston professori Carol Dweckin mukaan ihmisen menestymistä voidaan selittää sillä, onko hänellä kasvava ajatusmaailma (growth mindset) vai pysyvä ajatusmaailma (fixed mindset). Sellaiset ihmiset, joilla on kasvava ajatusmaailma eli growth mindset, etsivät luonnostaan erilaisia ratkaisumalleja haasteita kohdatessaan, kun taas pysyvän ajatusmaailman eli fixed mindsetin omaava henkilö kokee itsensä uhriksi ja valittaa asioista sen sijaan, että pyrkisi ratkaisemaan niitä. (Tuominen & Pohjakallio 2012, 202.)

Shokkivaiheesta siirrytään reagointivaiheeseen. Sen aikana käsitellään muutoksen aiheuttamat tunteet psyykkisesti. Keskittyminen työtehtäviin voi olla hankalaa, ja työntekijä voi kokea itsensä väsyneeksi tai jopa uupuneeksi. Reagointivaiheessa jotkut ihmiset saattavat lähteä pois organisaatiosta esimerkiksi jättäytymällä sairauslomalle. Jotkut saattavat jopa irtisanoa itsensä. Osa työntekijöistä voi myös juuttua reaktiovaiheeseen, jos he eivät saa käsiteltyä muutoksen aiheuttamia surun tunteita. Yleensä se johtaa lopulta katkeruuteen ja kyynisyyteen. Valitettavaa on, että suurten muutosten yhteydessä on todettu joidenkin henkilöiden itsemurhariskiinkin kasvavan. Suostumisvaiheeseen siirrytään, kun tunteita on työستetty riittävästi. Suostuminen on aluksi passiivista. Kun muutoksen tuomat mahdollisuudet alkavat hahmottua, suostumisesta tulee aktiivista, jolloin myös sitoudutaan uuteen tehtävään. (Aro 2002, 58–59.)

Muutoksen jälkeen yksilö pyrkii pääsemään takaisin tasapainoon. Tasapainoisessa tilassa luovuus kukoistaa, kun taas kiireinen ja stressintäyteinen elämänrytmi latistavat sitä. Mikäli yksilö pystyy solmimaan omat tavoitteensa osaksi muutosprosessia, hän onnistuu prosessin läpiviemisessä paljon paremmin, ja se on hänelle mielekästä. Henkilökohtaiset tavoitteet tuovat jonkinlaista pysyvyyttä myös silloin, jos toimintaympäristö on muutoksen kohteena. (Aro 2002, 24–28.)

Mikäli työntekijät kunnioittavat ja ihailevat esimiestään paljon, he voivat haluta samaistua häneen, jolloin muutos tapahtuu sen kautta, koska työntekijät omaksu-

vat esimiehen uskomukset, asenteet ja käyttäytymismallit tullakseen hänen kaltaiseksi. Samaistumisen kautta tapahtuvassa muutoksessa on tärkeää, että esimiestä kohtaan syntynyttä ihailua ja kunnioitusta vaalitaan ryhmässä. Tällöin kriittinen ajattelu koetaan uhkaksi, mikä puolestaan haittaa muutoksen toteutumista. Jotta muutos onnistuu, on olennaista, että työntekijät pysyvät uskollisina esimiehelle. (Arikoski & Sallinen 2007, 49–50.) Työelämässä sisäistämisen kautta tapahtuva muutos on sekä sisällöllisesti että eettisesti paras vaihtoehto. Tällöin muutos ei tapahdu rangaistuksen uhalla tai ihailun seurauksena, vaan työntekijät uskovat aidosti muutokseen. Jos työntekijät ovat sisäisesti motivoituneita, ja he suuntaavat energiansa muuttuvaan asiaan. Muutoksen täytyy kuitenkin olla uskottavasti perusteltu, ja esimiehen on oltava uskottava henkilönä. Uskottavan muutoksesta tekee esimerkiksi se, että muutos liittyy ryhmän toimintaympäristön muuttumiseen, mikä puolestaan muuttaa ryhmän perustehtävää. Työntekijöille ei voi myöskään antaa ristiriitaista tietoa muutoksen perusteluista. (Arikoski & Sallinen 2007, 50–51.)

Arikosken ja Sallisen (2007, 55–64) mukaan muutos etenee aalloittain ja sisältää neljää eri tunnetta. Tunteiden oikeanlainen huomioiminen ja käsittely muutostilanteessa tukevat ryhmän ja organisaation perustehtävän toteutumista. Mikäli esimies tietää, missä vaiheessa tunnealtoa mennään, hän pystyy toimimaan oman perspektiivinsä mukaan vaikeammissakin tilanteissa.

Yleensä pelko on ensimmäinen tunne muutoksissa. Se johtaa juurensa evoluutiosta, koska ihmiselle on elintärkeää tuntea pelkoa, ja sitä kautta miettiä, miten minun käy? Muutoksen kannalta on olennaista, miten sekä työntekijä että esimies pelkoon suhtautuvat. Johtajalta vaaditaan rauhallista tiedottamista, koska pelkovaiheessa ihminen yleensä pyrkii torjumaan asioita. Pelko saattaa olla näkymättömissä. (Arikoski & Sallinen 2007, 57.)

Kun ihminen alkaa pääsemään yli pelon tunteestaan, tilalle tulee usein vihaa ja uhmaa muutosta kohtaan. Jos työntekijä pystyy löytämään muutoksesta mahdollisuuksia tai jos esimies puolestaan pystyy tarjoamaan riittävästi faktoja ja luomaan uskoa tulevaisuuteen, vihavaihe saattaa jäädä kokonaan pois tai ainakin lieventyä

huomattavasti. Mikäli uhmaa ja vihaa esiintyy, kyseistä henkilöä ei saa jättää yksin tunteidensa kanssa, vaan esimiehen tehtävänä on kuunnella häntä. Mikäli esimies vastaa tunteeseen liian kärkkäästi omalla vihalla tai suurilla perusteluilla, viha yleensä kasvaa, ja työntekijän on entistä vaikeampaa päästä siitä yli. Esimiehen tehtävä on hyödyntää vihasta kumpuava energia ja etsiä sanojen seasta merkityksellinen, rakentava kritiikki aktiivisen kuuntelemisen ja aktivoivien kysymysten avulla. (Arikoski & Sallinen 2007, 59–61.)

Vihan jälkeen tulee suru, kun ihminen huomaa, että muutosta ei voi estää. Toivotomuuden tunteet saattavat nousta pintaan, työntekijästä tuntuu, että hän ei pärjää, jaksa tai osaa yksin. Joillekin ihmisille suruvaihe johtaa työsuhteen päättymiseen. Mikäli työsuhte päättyy organisaation puolesta, muut työntekijät saattavat lisäksi surra irtisanottuja kollegoitaan. Olisikin tärkeää, että työntekijät saisivat suruvaiheessa muutokseen liittyvää koulutusta, ja esimieheltä kannustusta sekä vastauksia mieltä askarruttaviin kysymyksiin. Suruvaihe vie eniten aikaa, koska siinä jätetään taakse aiemmin opittuja tapoja, ja energiaa kuluu uusien opetteluun. Mikäli muutoksia on paljon lyhyen ajan sisällä tai niitä ei johdeta oikein, suru saattaa joillakin työntekijöillä johtaa masennukseen. (Arikoski & Sallinen 2007, 61–63.)

Ilo on tunneaallon viimeinen vaihe, ja yleensä se on merkki muutoksen toteutumisesta. Mutta sen saavuttaminen ei ole itsestäänselvyys; joskus uudet muutokset ovat jo tuloillaan, jolloin iloitsemiseen ei jää aikaa. Ilo saattaa jäädä huomiotta myös siksi, koska se ei aiheuta toimenpiteitä samalla tavalla kuin pelko, viha tai suru. Pieni yhteinen kahvihetki, jonka aikana iloitaan saavutuksista, auttaa työntekijöitä panostamaan työhönsä uudella tarmolla. (Arikoski & Sallinen 2007, 63–64.)

#### **4.5 Ryhmät muutoksessa**

Jotkin ryhmät selviytyvät muutoksesta muita ryhmiä vaivattomammin ja nopeammin. Heillä saattaa olla kokemusta myös aikaisemmista onnistuneista muutoksista, mikä saattaa vaikuttaa siihen, että uudetkin muutokset ovat heille helpompia ja he pystyvät oppimaan uusissa tilanteissa nopeammin kuin muut. Mielikuvat aiemmista huonosti sujuneista muutoksista saattavat myös tehdä hallaa uusien

muutosten koittaessa, koska ne pysyvät ihmisten muistoissa pitkiä aikoja. (Arikoski & Sallinen 2007, 51–52.)

Muutoskykyinen ryhmä on ollut toimiva jo ennen muutosta; sillä on selkeä perustehtävä ja se tuntee oman osaamisensa sekä toimintaympäristönsä. Lisäksi on tärkeää, että ryhmällä on valmius omaksua uusia asioita nimenomaan ryhmänä eikä yksilöinä. Ryhmän jäsenten osaamisen syvyys ja laajuus määrittävät sen, millaiset edellytykset ryhmällä on suunnata toimintaansa uudelleen. Mikäli jollain ryhmän jäsenellä on vain kapea-alaista osaamista, hänen on usein vaikeaa sisältää uusia toimintatapoja. Puolestaan ne ihmiset, joilla on laaja-alaisempaa osaamista, sopeutuvat muutokseen nopeammin ilman turhaa vastarintaa. (Arikoski & Sallinen 2007, 12–16.)

Arikoski & Sallinen (2007, 20–36) ovat nimenneet kolme erilaista ryhmää: suodattava, vuotava ja eristävä ryhmä. Suodattavan ryhmän valttina on, että se pystyy määrittämään itselleen tavoitteen, joka perustuu ryhmän ulkopuolelta tulevaan kysyntään. Lisäksi suodattava ryhmä on määritellyt itselleen perustehtävän, jolloin se voi vastata kysyntään omilla resursseillaan. Vuotava ryhmän perustehtävän hoitaminen tukkeutuu liian suureen panokseen; ryhmä ei ole siis kyennyt rajaamaan tavoitettaan tai perustehtäväänsä suhteessa osaamiseensa ja toiminnan sujuvuuteen. Vuotavan ryhmän jäsenet siis väsyvät helposti, koska resursseja ei ole osattu määrittää sopiviksi tehtävään nähden. Eristävän ryhmän ongelma on yhteyden katkeaminen ympäröivään todellisuuteen. Tällöin mikään elinympäristön tavoitteisiin perustuvista panoksista ei läpäise riittävästi ryhmää ympäristöstä erottavaa rajaa, jolloin ryhmästä ulospäin suuntautuva tuotos jää vaatimattomaksi. Eristävän ryhmän jäsenet voivat myös olla väsyneitä, mikä johtuu liian työnteon sijaan ryhmädynamiikasta ja liian suuresta tavoitteesta. Liian suuri tavoite resursseihin nähden vaikuttaa henkilökemioihin, jolloin ihmisten väliset ristiriidat vievät huomion itse työnteolta.

Tuleeko ryhmästä suodattava, vuotava vai eristävä, riippuu siitä, millaiset ryhmän kehitysvaiheet ovat olleet. Arikoski & Sallinen (2007) ovat tarkastelleet ryhmien kehitysvaiheita psykoterapeutti Aku Kopakkalan ajattelun perusteella neljässä

vaiheessa. Organisaatiossa saattaa olla eri kehitysvaiheissa olevia ryhmiä, ja ryhmän sisällä eri vaiheissa olevia henkilöitä. Tällöin vaihe määräytyy enemmistön perusteella. Ryhmät saattavat myös hypätä joidenkin kehitysvaiheiden yli, mutta mikäli ryhmän koostumus muuttuu kolmen ensimmäisen vaiheen aikana, se taantuu. Ryhmän kehitysvaiheille on olennaista, että mitä korkeammassa vaiheessa ollaan, sitä parempia ovat ryhmän koheesio, itsenäisyys, tehokkuus, työn laatu ja tuloksen tekeminen. Seuraavassa käsitellään ryhmien muodostumisen neljä vaihetta muutosprosessissa.

Ensimmäisen kehitysvaiheen ryhmälle on tyypillistä ripustautua esimieheen muutoksessa, koska ryhmän yksilöiden kyky ja halu kantaa vastuuta on vähäinen. Aika ja energia menevät oman toimenkuvan etsimiseen, ja muutoksen alkaessa ihmiset saattavat jumittua vanhaan toimenkuvaansa tiukasti. Ryhmän sisällä saatetaan myös tehdä päällekkäisiä työtehtäviä, koska vuorovaikutus ja yhteistyö ovat vielä vähäisiä eivätkä luonnistu kunnolla. Ensimmäisessä vaiheessa oleva ryhmä kaipaakin esimieheltä tukea ja ajallisesti suurta panostusta. Esimiehen täytyy kuitenkin välttää asioiden tekemistä ryhmän puolesta, hänen täytyy pyrkiä kannustamaan ryhmää ja sen jäseniä itsenäiseen ja vastuulliseen työntekoon. (Arikoski & Sallinen 2007.)

Toisen kehitysvaiheen ryhmä on jo melko tehokas ja yhtenäinen, he tietävät kuuluvansa ryhmään, mutta oma asema ei välttämättä ole selkiytynyt. Toista vaihetta voidaan periaatteessa verrata ihmisen murrosikään. Toisen vaiheen ryhmä antaa yleensä paljon kritiikkiä muutosvaiheessa, ja tavanomaisesti se kohdistuu esimieheen. Hänen olisikin kestävä alaistensa reaktiot, ja ymmärrettävä, että kritiikkiä tulee, koska ryhmän jäsenet haluavat kehittyä ja kantaa lisää vastuuta. Esimiehen tehtävä on pyrkiä hyödyntämään annettu kritiikki. Tässä kehitysvaiheessa olisi hyvä käydä kehityskeskusteluja, jolloin jokainen ryhmän jäsen voi tuoda omat asiansa julki kahdenkeskisessä keskustelussa, jolloin kritiikki on yleensä asiallisempaa ja rakentavampaa, jolloin sen hyödyntäminen on helpompaa ilman hallitsemattomia tunnepurkauksia. Muutostilanteet aiheuttavat ryhmän sisällä oman aseman korottamisen tavoittelua, klikkiytymistä toisia vastaan sekä esimiehen haastamista. (Arikoski & Sallinen 2007.)



Kolmannen vaiheen ryhmän tehokkuus on huipussaan, ryhmän jäsenet näkevät toisissaan vain hyvää, mutta samalla heidän yhteistyönsä muiden ryhmien kanssa saattaa vähentyä ja ongelmien koetaan tulevan ulkopuolelta. Lisäksi ryhmän jäsenet saattavat liukua pois perustehtävästä, joten ryhmä alkaa siis elää enemmän itseään kuin organisaatiota varten. Kuitenkin kolmannen vaiheen ryhmä saattaa olla hyvinkin kilpailullinen, ja sitä myötä erottua entistä enemmän muista organisaation jäsenistä. Lisäksi muutokset aiheuttavat erottautumista toisista ryhmistä, koska kolmannessa vaiheessa oleva ryhmä tukeutuu toisiinsa ja sulkee muut ulkopuolelle. He saattavat myös kokea, että tuleva muutos ei koske heitä. Kuitenkin ryhmä toivoo, että esimies viettäisi enemmän aikaa heidän kanssaan, ja samalla tunnustaisi heidän ylivoimaisuutensa muihin ryhmiin nähden. (Arikoski & Sallinen 2007.)

Neljännän kehitysvaiheen ryhmät vastaavat aikuisuutta; ollaan joustavia mutta jämäköitä. Mikäli ryhmän rakenteessa tapahtuu muutoksia, ryhmä ei taannu, vaan jatkaa toimintaansa entiseen malliin. Olisikin parempi, jos ryhmän jäsenistössä tapahtuisi muutoksia sopivin väliajoin, jotta se säilyttää uudistumis- ja toimintakykynsä. Neljännän kehitysvaiheen ryhmät auttavat toisia ryhmiä pyyteettömästi, ja he näkevät organisaation hyötyvän tiedon jakamisesta ja muiden auttamisesta. Viimeisen kehitysvaiheen ryhmäläiset kaipaavat kuitenkin osaamisensa tunnustamista ja palkitsemista sekä uusia haasteita. Mikäli organisaation johto ei huomioi tätä, saattavat työntekijät hakeutua muualle töihin. Muutostilanteissa neljännän kehitysvaiheen ryhmät pureutuvat tehokkaasti omaan perustehtäväänsä, jolloin he pystyvät nopealla aikavälillä muokkaamaan omaa toimintaansa tarvittavalla tavalla. He myös ottavat itse selvää muutoksesta, jolloin he saavuttavat nopeasti muutokseen tarvittavan turvallisuuden tunteen. Ryhmä ymmärtää, että paras ja ainut tapa selviytyä muutoksesta on osallistua täysillä sen toteuttamiseen. (Arikoski & Sallinen 2007.)

## 5 LIIKUNTA VARHAISKASVATUKSESSA

Lapsille luontainen toimintatapa on liikkuminen; se on tärkeää lapsen terveydelle ja hyvinvoinnille sekä oppimisvalmiuksien ja sosiaalisten taitojen kehittymiselle. Ne elämäntavat, jotka on omaksuttu ennen kolmea ikävuotta, kulkevat usein ihmisen mukana aikuisuuteen saakka (kuvio 2). Suurin osa lapsista on päivähoitossa kodin ulkopuolella, jolloin varhaiskasvatuksella ja kasvattajilla on iso rooli lasten liikuttamisessa. (Olympiakomitea.)

### 5.1 Varhaiskasvatuksen liikunnan suositukset

Lapsilla on sisäsyntyinen tarve liikkua, ja lapset tarvitsevat liikuntaa, koska se on edellytys normaalille fyysiselle kasvulle ja kehitykselle. Normaali motorinen kehitys vaatii päivittäistä liikkumista, ja aikuisten tehtävä on luoda lapsille mahdollisuuksia siihen. (Varhaiskasvatuksen liikunnan suositukset 2005, 9-10.)

Varhaiskasvatuksen liikunnan suositukset antavat ohjeita liikkumisen kokonaismäärästä, laadusta, ympäristöstä sekä käytettävistä välineistä. Lisäksi suositukset ohjaavat varhaiskasvatuksessa tehtävän liikunnan suunnittelua ja toteutusta. (Varhaiskasvatuksen liikunnan suositukset 2005, 9-10.)



**Kuvio 2.** Varhaiskasvatuksen liikunnan suositukset. (Olympiakomitea)

Lasten normaalille kasvulle ja kehitykselle on tärkeää riittävä fyysinen aktiivisuus. Se tukee myös lasten oppimisen edellytyksiä vaikuttaen tiedollisiin prosesseihin, kuten tarkkaavaisuuteen ja vireystilaan sekä muistamiseen. Myös motoriikka ja fyysinen toimintakyky kehittyvät fyysisen aktiivisuuden myötä ennaltaehkäisten elintasosairauksia. (Opetus- ja kulttuuriministeriö.)

Suomi oli ensimmäisiä maita, joka julkaisi kansallisia suosituksia alle kouluikäisten liikunnasta vuonna 2005. Laaja monialainen ja – tieteinen asiantuntijaryhmä on koonnut ja valmistellut nämä suositukset. Mukana on ollut valtakunnallinen varhaiskasvatuksen liikkumis- ja hyvinvointiohjelma Ilo kasvaa liikkuen eli Valo ry. (Opetus- ja kulttuuriministeriö.)

Kivelä (2013, 26–31) on Pro gradu-tutkielmassaan tutkinut päiväkotien sisätiloja liikunnallisena ympäristönä. Hänen saamistaan tuloksista käy ilmi, että koulutuksesta riippumatta päiväkodin työntekijät olivat sitä mieltä, että pieniä asioita muuttamalla saa helposti liikuntaa mukaan arkeen. Suurimman ongelman liikunnan lisäämiseen aiheutti aikuisen innostuksen puute; vaikka tiloja ei varsinaisesti ollut suunniteltu liikkumiseen, aikuisen innostuksella ja mielikuvituksella niistä saatiin toimivia. Liikuntaa oli tutkituissa päiväkodeissa pyritty lisäämään myös siirtymätilanteisiin, jolloin turhaa odottelua oli vähemmän päivän aikana.

Puolestaan Kaplin (2010, 29–39) on tutkimustuloksissaan huomannut, että monet varhaiskasvattajat vetoavat usein tiloihin ja välineisiin, ja usein niiden toimimattomuuteen tai puuttumiseen. Usein onkin niin, että nämä tekijät haittaavat juuri varhaiskasvattajia, kun taas lapsille riittäisi pienempikin määrä tavaroita. Lapset osaavat myös mielikuvituksellaan luoda pienistä, muihin toimintoihin tarkoitettuihin tiloista liikuntaan ja leikkiin sopivia.

## **5.2 Ilo kasvaa liikkuen -ohjelma**

Ilo kasvaa liikkuen -ohjelman avulla liikuntaa pyritään lisäämään luontevasti osaksi päiväkotien arkea. Ohjelman avulla jokaisen työntekijän tulee pystyä lisäämään lasten arkipäivän liikkumista uusin keinoin. Lisäksi kasvattajien tehtävä-

nä on muokata oppimisympäristöjä niin, että ne houkuttelevat lapsia liikkumaan myös omaehtoisesti.

Ilo kasvaa liikkuen -ohjelman lähtökohtia ovat lapsen oikeudet ja osallisuus. Lapsen etu on otettava huomioon kaikissa lapseen liittyvissä asioissa. Kun kyse on varhaiskasvatuksesta, lapsella on oikeus leikkiin ja vapaa-aikaan, osallistumisen oikeus, oikeus yhdenvertaisuuteen ja syrjimättömyyteen sekä oikeus vaikuttaa itseä koskeviin asioihin. Kaikki tämä pohjaa YK:n lapsen oikeuksien yleissopimukseen (1989).

Varhaiskasvatuksessa lapsen osallisuus toteutuu, kun hänet otetaan mukaan toiminnan suunnitteluun, ja aloitteet sekä ideat ovat lapsilähtöisiä. Kun lapset saavat olla mukana jo suunnitteluvaiheessa, heille syntyy kokemus siitä, että myös heidän mielipiteensä on tärkeä. Aikuisen tehtävä on vaalia turvallisuutta, mutta välillä on hyvä herätellä ajatusta siitä, rajoitetaanko lasten leikkiä ja liikkumista liikaa turvallisuussyihin vedoten. Vaikka lapsi osallistuu, vastuu on aikuisella, ja hän vastaa pedagogiikasta. Aikuisen tehtävä on järjestää aktivoiva ja innostava oppimisympäristö. (Ilo kasvaa liikkuen ohjelma-asiakirja 2015, 17–18.)

Ilo kasvaa liikkuen -ohjelma pyrkii liikunnallisen toimintakulttuurin rakentamiseen, joka on ohjelman pitkän aikavälin tavoite. Liikunnalliseen toimintakulttuuriin sisältyy useita tasoja. Niitä ovat valtakunnallinen taso, kunnallinen taso, varhaiskasvatusyksikön taso ja ryhmäkohtainen taso, johon liittyy sekä kasvattajan pedagoginen osaaminen sekä se, että lapsi on keskiössä. Valtakunnan tasolla olisi syytä siirtyä suosituksista velvoitteisiin, ja kunnallisella tasolla laatua saataisiin moniammatillisella yhteistyöllä. Varhaiskasvatuksen yksikkötasolla lähdetään liikkeelle pienin askelin, yhdessä sovittujen toimintatapamuutosten ja oppimisympäristön muokkausten kautta. Johtajan rooli on tärkeä, jotta ohjelma saa jalansijan ja lopulta vakiinnuttaa paikkansa arjessa. Jokaisen kasvattajan tulee sitoutua ohjelmaan, jotta tulos olisi paras mahdollinen. Kun aikuinen on innoissaan asiasta, hän saa myös lapset innostettua mukaan. Kun lapsi on toiminnan keskiössä, ideat lähtevät häneltä. Lapsella on oikeus leikkiä ja liikkua päivittäin, ja aikuinen luo niihin mahdollisuuden. (Ilo kasvaa liikkuen ohjelma-asiakirja 2015, 32–51.)

### **5.3 Muutosta liikkeellä! Valtakunnalliset yhteiset linjaukset terveyttä ja hyvinvointia edistävään liikuntaan 2020**

Vaikka suomalaiset harrastavat tänä päivänä vapaa-ajallaan aktiivista liikuntaa, se ei kuitenkaan riitä turvaamaan terveyden kannalta riittävää päivittäistä fyysistä aktiivisuutta. Tämä johtuu siitä, että arkiliikunta varhaiskasvatuksessa, koulussa, työssä ja työmatkoilla on vähäistä. Päivähoidossa lapset istuvat paikallaan 60 % ajasta, kun taas aikuisväestö 80 % valveillaoloajastaan. Näin ollen liikunnan ja fyysisen aktiivisuuden lisäämiselle on tarvetta suomalaisessa yhteiskunnassa. (Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2013:10, 10, 16.)

Liikunnan terveyttä ja hyvinvointia edistävästä vaikutuksesta on saatu paljon tutkimusnäyttöä jo pitkältä ajalta. Liikunta on tärkeää jokaisen yksilön kokonaisvaltaiselle fyysiselle, psyykkiselle ja sosiaaliselle hyvinvoinnille, mutta myös terveelliselle ja turvalliselle kasvuille sekä kehitykselle. (Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2013:10, 10–11.)

Suomen tekemät toimet väestön fyysisen aktiivisuuden lisäämiseksi ovat herättäneet huomiota kansainvälisesti. Valtioneuvoston periaatepäätökset, kahden ministeriön yhdessä asettama laaja-alainen terveyttä edistävän liikunnan ohjausryhmä sekä poikkihallinnollinen yhteistyö ja liikunnan edistämistoimenpiteet eri yhteiskunnan sektoreilla ovat toistaiseksi melko uusia asioita eurooppalaisessa liikunnan kehittämistyössä. (Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2013:10, 12.)

Istuva elämäntapa on yleistynyt kaikissa länsimaissa arkiliikunnan vähenemisen myötä. Lasten ruutuaikaan on myös olemassa suositus, joka on kaksi tuntia. Sen on havaittu ylittyvän selvästi pelkästään television katselun osalta. (Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2013:10, 16.)

Alle kouluikäisten lasten päivittäisen liikkumisen osalta on toistaiseksi vasta vähän tutkimustietoa, mutta tutkijat ovat havainneet, että jo alle kolmivuotiaiden fyysinen aktiivisuus on riittämätöntä. Myöskään 3-6 -vuotiailla lapsilla päivittäinen liikuntasuositus ei toteudu. Nämä tulokset ovat huolestuttavia, koska tutkimusten mukaan aktiivisuuden ja elämäntavan urautuminen alkaa jo tässä ikävai-

heessa, ja liikkumaton elämäntapa vaikuttaa olevan pysyvää. (Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2013:10, 16.)

Lasten ja nuorten liikuntaharrastukset ovat kallistuneet huomattavasti viimeisen kymmenen vuoden aikana. Monet lajit pyrkivät jo varhaisessa vaiheessa kilpailullisiin tavoitteisiin ja harrastusintensiteetti on suuri. Näin ollen kustannukset ovat kasvaneet, ja varhainen erikoistuminen lajiin rajoittaa usein lasten intoa ja mahdollisuuksia kokeilla useampia harrastusvaihtoehtoja. (Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2013:10, 19.)

Tavoitteena on, että vuoteen 2020 mennessä liikunnan ja fyysisen aktiivisuuden merkitys yksilön ja yhteiskunnan terveyden, hyvinvoinnin ja kilpailukyvyn perusedellytyksenä ymmärretään. Lisäksi eri hallinnonaloilla sekä organisaatioissa luodaan mahdollisuudet fyysisesti aktiiviseen elämään, ja edistäminen perustuu uusimpaan tutkimustietoon. Näin ollen yksilöt todennäköisemmin tarttuvat parantuneisiin mahdollisuuksiin lisätä jokapäiväistä liikkumistaan. Myös sukupuolten tasa-arvo ja yhdenvertaisuus huomioidaan, ja tavoitteena on saada Suomesta vahvempi fyysisesti aktiivisen kulttuurin mallimaa Euroopassa. (Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2013:10, 20.)

## 6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen toteutuksen vaiheet, ja esitellään, mitä menetelmiä aineiston analysoinnissa käytettiin.

### 6.1 Tutkimuksen kohderyhmä

Tutkimuksessa halutaan saada tieteellinen, laadukas, edustava ja yleistettävä tulos. Kun kyseessä on kvalitatiivinen tutkimus, aineisto on yleensä otokseltaan pienempi kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Keskiössä ovat kokemukset, tapahtumat ja yksittäiset tapahtumat. Tästä syystä osallistujien valintaperusteena käytetään henkilöitä, joilla on paljon tietoa tutkittavasta asiasta. Otanta oli tarkoituksenmukainen, joka tarkoittaa sitä, että tutkija valitsi tietoisesti tutkimuksen kohdehenkilöt. Kohdehenkilöt valikoituivat heidän tietojensa ja asiaan liittyvän kokemuksen perusteella. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 83–85.)

Tämän tutkimuksen kohdehenkilöinä olivat valikoitujen Espoon ja Kirkkonummen alueen päiväkotien esimiehet. Päiväkodin maantieteellinen sijainti oli kriteerinä sille, että juuri he valikoituivat haastateltaviin esimiehiin. Haastatteluihin kutsuttiin yhdeksän (9) esimiestä. Ilo kasvaa liikkuen -ohjelma on valtakunnallisesti käytössä, mutta tietoa haluttiin kerätä alueellisesti, joten otos edustaa hyvin perusjoukkoa.

Haastatteluihin kutsutut päiväkotien johtajat saivat tiedon tutkimuksesta saatekirjeellä (LIITE 1), jossa kerrottiin tutkimuksen tarkoitus, aikataulu ja tavoite. Lisäksi saatekirjeessä mainittiin henkilö, jonka kanssa tutkimuksesta on sovittu ja jolta lupa siihen on saatu.

Saatekirjeen lisäksi haastateltavat saivat haastattelurungon (LIITE 2), jotta he pysyivät valmistautumaan haastatteluun ennakoon. Haastattelut toteutettiin huhtikuusta kesäkuuhun 2017. Kutsutuista yhdeksästä esimiehestä viisi osallistui haastatteluun.

## 6.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusongelma tai – tehtävä määrittää sen, millä tavalla tutkimusta aletaan lähestyä ja mikä menetelmä valitaan käytettäväksi. Valintaan vaikuttaa myös saatavilla olevan tiedon määrä. Kun tutkimuksen tavoitteena on ymmärryksen lisääminen ja syvällisen kuvauksen saavuttaminen tutkimusilmiöstä, kvalitatiivinen menetelmä sopii tilanteeseen paremmin. Näin ollen tutkimuksessa käytettäväksi valittiin laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus määrällisen eli kvantitatiivisen sijaan. Näin toimittiin, koska tavoitteena oli tiedon keruun ja siitä saatujen suorien tulosten lisäksi aiheen syvällisempi ymmärtäminen, tulkitseminen ja selitysten luominen tutkittavalle asialle sekä saadun tiedon soveltaminen, joka tässä tutkimuksessa on päiväkodin johtajien keinoja Ilo kasvaa liikkuen -ohjelman implementoinnissa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161, Kankkunen ym. 2009, 60.) Tieteenfilosofisena suuntauksena on fenomenologia, koska tutkimuksessa selvitetään esimiesten kokemuksia (Jyväskylän Yliopisto, Kankkunen ym. 2009, 54).

Yksi kvalitatiivisen tutkimuksen keskeisistä merkityksistä on sen mahdollisuus lisätä ymmärrystä tutkimusilmiöstä. Kaikkea ei voida tutkia havainnoimalla tai mittaamalla määrällisesti, joten tarvitaan myös ihmisten omia kuvauksia, jotta ilmiö voidaan ymmärtää. (Kankkunen ym. 2009, 57.)

Haastattelurunko tehtiin teorian ja tutkittavien asioiden perusteella. Tämän jälkeen se esiteltiin ennen varsinaisia haastatteluja sellaisissa yksiköissä, jotka eivät osallistuneet varsinaiseen tutkimukseen, ja se todettiin toimivaksi.

## 6.3 Aineiston keruu

Ennen aineiston keruuta valikoiduille päiväkotien johtajille lähetettiin saatekirje, jossa kerrottiin tutkimuksen taustaa; tämä tutkimus on ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyö, ja että siihen on saatu lupa alueen palvelupäälliköltä. Saatekirjeessä oli myös tutkijan yhteystiedot mahdollisten kysymysten varalta. Saatekirjeessä oli liitteenä myös haastattelurunko, jotta esimiehet pystyivät tutustumaan kysymyksiin ennakoon.



Tämän tutkimuksen aineisto kerättiin valikoiduissa Espoossa ja Kirkkonummella sijaitsevilla päiväkodeissa, jotka ovat ottaneet käyttöön Ilo kasvaa liikkuen - ohjelman. Tutkija oli yhteydessä haastateltaviin joko sähköpostilla tai puhelimitse haastatteluajkoja sovittaessa. Haastattelut toteutettiin osallistujien eli päiväkotien johtajien työpaikalla, kyseisessä päiväkodissa.

#### **6.4 Aineiston analyysi**

Haastattelut kestivät 20–40 minuuttia, yhteensä äänitettyä haastatteluaineistoa kertyi 2 tuntia 33 minuuttia. Haastattelut äänitettiin ja litteroitiin analyysia varten tekstiksi. Litteroitua aineistoa kertyi 8 konekirjoitusarkkia fontilla Calibri, fonttikoolla 11 ja rivivälillä 1,15.

Haastattelujen jälkeen äänitteet litteroitiin. Litteroitu aineisto käytiin läpi useaan otteeseen, jonka jälkeen se analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Sisällönanalyysin päämäärä on kuvata litteroitujen haastattelujen sisältöä sanallisesti. Analyysin avulla saadaan aineistoista tiivis ja selkeä kuitenkin kadottamatta niiden sisältämää informaatiota. Analysoinnissa käytetään induktiivista lähestymistapaa, jolloin tutkimuskysymysten perusteella selvitetään, mitä aineistosta nousee esiin. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 108; Kankkunen ym. 2009, 132–137.)

Aineiston analyysi eteni sisällön analyysin vaiheiden mukaisesti pelkistämiseen, jonka jälkeen aineisto ryhmiteltiin. Ilmaisut otettiin mukaan aluksi sellaisenaan, jonka jälkeen ne pelkistettiin yksittäisiksi sanoiksi, jotka luokiteltiin teemoittain.

Teemojen perusteella luotiin ala- ja yläkäsitteet. Käsitteitä yhdistelemällä saatiin aikaan tutkittavaa asiaa kuvaavia luokkia, jotka tiivistettiin yleisempään muotoon. Niiden perusteella pyrittiin luomaan teoreettisia käsitteitä sekä saamaan johtopäätöksiä. (Tuomi ym. 2013, 108–110.)

## 7 TUTKIMUSTULOKSET

Tämä luku käsittää saadut tutkimustulokset. Tulokset käydään läpi haastattelurungon (LIITE 2) mukaisesti.

### 7.1 Taustatiedot

Taustatiedoissa kysyttiin, kuinka paljon esimiehille on kertynyt esimieskokemusta ja kuinka monta ryhmää heidän päiväkodissaan on. Keskimäärin vastaajille oli kertynyt esimieskokemusta kuusi vuotta. Eniten esimieskokemusta oli kertynyt 10 vuotta ja vähiten puoli vuotta johtajana toimineelle.

Päiväkotien koot vaihtelivat kaksiryhmäisestä päiväkodista viisiryhmäiseen. Osa päiväkodeista oli toiminut jo pidempään, ja osa oli aivan uusia. Muutama johtaja oli ollut heti päiväkodin avaamisesta asti kyseisessä paikassa esimiehenä, mutta vanhemmissa päiväkodeissa oli ollut joku muu ennen heitä. Päiväkodeissa on lapsia noin yhdeksän kuukauden ikäisistä esikoululaisiin.

### 7.2 Ohjelman käyttöönotto ja muutosjohtajuus

Haastattelussa kysyttiin ensimmäiseksi, mitä keinoja esimiehet olivat käyttäneet ilo kasvaa liikkuen -ohjelman implementoinnissa. Parhaiksi implementoinnin keinoiksi nousivat koko työyhteisön saaminen mukaan heti alussa sekä uuden toiminnan lisääminen suoraan arkeen.

*”--- parasta tähän mennessä on ollut se, kun viime syksynä keskustelimme avoimesti kyseisessä tiimissä, mikä on tiimin tarkoitus ja mitä meidän päiväkotia saa tästä ohjelmasta. --- tulee meillä olla tunne, että teemme sitä oman työyhteisömme takia.”*

Vastaajat kokivat, että kun kaikki olivat heti mukana toteutuksessa, saatiin parhaat ideat nopeasti käyttöön kaikille samanaikaisesti. Ne, jotka pystyivät aloittamaan implementoinnin jo silloin, kun päiväkotia vasta avattiin, kertoivat sen sujuneen luontevasti. Tämä johtui suurelta osin siitä, että he pystyivät sisällyttämään sen suoraan osaksi päiväkodin arkea ilman varsinaisia suuria muutoksia. Kun koko

työyhteisö saatiin kerralla mukaan, kaikki saivat samat tiedot kerralla ja jokaisella oli selvänä mielessä, kuinka asiat etenevät. Samalla vastuu asioiden onnistumisesta on koko työyhteisöllä, eikä vain niillä, jotka ovat valikoituneet ensimmäiseen perehdytettävään osioon.

Esimiehiltä kysyttiin myös, kuinka he ovat delegoineet vastuuta työyhteisölle. Pienet päiväkodit suorittavat ohjelmaa koko työyhteisön voimin, mutta suuremmat päiväkodit olivat valinneet joukostaan ryhmän, jonka vastuulla ohjelman eteneminen on. Lisäksi yksi johtajista oli päättänyt liikuntavastaavan valintaan, ja vastaavan tehtävänä oli tuoda uusi tieto työyhteisölle, sekä kirjata toteutuneet asiat ylös, ja yksi johtajista oli ottanut aluksi koko vastuun itselle, mutta ajan kuluessa hän siirsi sen valitsemalleen henkilölle.

Haastatteluun sisällytettiin myös kysymys, jossa kartoitettiin esimiesten kohtaamaa muutosvastarintaa. Monikaan ei kokenut, että vastarintaa olisi ollut merkittävästi. Se vastarinta, jota oli ollut, oli ilmennyt vahvoina kielteisten mielipiteiden esittämisenä sekä asioiden kritisointina. Kävi ilmi, että vastarinta ei välttämättä ollut kohdennettua kyseistä ohjelmaa kohtaan, vaan lähinnä sitä, miksi asioiden täytyy muuttua. Vastarinta oli siis useimmiten asennekysymys. Aron (2002, 21–23) mukaan ihmisen tapa reagoida muutoksiin on yhteydessä hänen temperamentinsa piirteisiin, ja usein niistä keskeisin on reaktiivisuus eli ärtyvyys. Tästä johtuen osa ihmisistä reagoi muutoksiin hyvinkin kärkevästi.

Kysyttäessä, kuinka esimiehet olivat tähän vastarintaan reagoineet, kaikki olivat käyttäneet samoja keinoja; oma neutraali reagointi sekä kahdenkeskinen keskustelu niiden kanssa, jotka vastustivat asioita. Keskusteluissa he korostivat sitä, että kyseinen ohjelma on yksi osa päiväkodin toimintatapaa ja se on otettu käyttöön lasten parasta ajatellen. Yleiseen asioiden kritisointiin he olivat pyrkineet etsimään ratkaisuvaihtoehtoja koko työyhteisön voimin, jolloin myös ne henkilöt, jotka eivät ohjelmasta olleet innostuneita, saivat esittää oman näkemyksensä siitä, kuinka asiat saataisiin etenemään paremmin.

*”Otin heidät kahdenkeskiseen keskusteluun, ja puhuimme siitä, kuinka ohjelma on osa päiväkotimme toimintaa ja siihen on jokainen velvollinen sitoutumaan omalta osaltaan.”*

*”Jokainen on saanut esittää mielipiteensä ja niistä on keskusteltu. --- Kriittikin kohteina olleille asioille on yhdessä esitetty erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja, joilla näistä esiin tuoduista ongelmista on päästy jatkamaan eteenpäin.”*

*”Omasta mielestäni tehdyt päätökset ovat olleet kaikille sopivia kompromisseja, tosin jotkut ovat hyväksyneet ne hieman pitkin hampain. Itse olen yrittänyt reagoida muutosvastarintaan mahdollisimman neutraalisti ja rauhallisesti, niin että jokainen on saanut tuoda oman mielipiteensä esiin.”*

Haastattelussa kartoitettiin myös sitä, mitä ajatuksia muutosjohtaminen esimiehisä herättää; onko se heidän mielestään helppoa vai vaikeaa. Suurimman osan mielestä muutosten johtaminen oli innostavaa ja mielenkiintoista, eikä sitä koettu vaikeaksi. Helppouden tunteeseen vaikutti yleensä oma asenne ja innostus muutosta kohtaan. Kun itse on innostunut muutoksesta, se on helppo tuoda innostuneesti työyhteisön tietoon; ja innostus on usein tarttuvaa.

*”No se oma asenne ratkaisee aika paljon, ja sillä omalla asenteella ja innostuksella ne muutokset saa paremmin perille myös muille.”*

Myös Aro (2002, 70) toteaa, että innostuneen johtajan on helpompi saada työntekijät mukaan muutokseen. Arikoski ym. (2007, 49–50) ovat sitä mieltä, että esimiestään kunnioittavat ja ihailevat työntekijät saattavat hyväksyä muutoksia helpommin, koska he haluavat samaistua häneen.

Mutta jos muutos ei ollut sellainen, josta esimies on itse innostunut, sen johtamisen ei kuitenkaan koettu olevan kovinkaan hankalaa. Haastatteluissa kävi ilmi, että mikäli esimies itse ei ollut innostunut muutoksesta, hän perehtyi asiaan ensin itse tarkemmin ja yritti muuttaa omaa suhtautumistaan siihen, ennen kuin hän vei muutoksen työyhteisöön.

*”Jos olen itse innostunut tästä muutoksesta, niin koen sen olevan helppoa. Jos en heti innostu, niin mä puhun itteni ympäri.”*

Vaikka asiaa ei varsinaisesti haastattelussa kysytty, kävi ilmi, että esimieskoke-  
mus vaikutti siihen, kuinka helpolta muutosjohtaminen tuntuu. Kun kokemusta  
kertyi, asioiden esittämiseen ja hallinnointiin oli tullut jo niin paljon varmuutta,  
että niiden tuominen työyhteisöön ei tuntunut enää lainkaan hankalalta. Uusilla  
esimiehillä menee jonkin aikaa siihen, että he saavat itselle työyhteisön täyden  
luottamuksen ja tuen, jolloin vaikeatkin asiat voidaan käsitellä rauhallisesti.

### **7.3 Ilo kasvaa liikkuen -ohjelma arjen työkaluna**

Tutkimuksessa haluttiin selvittää, kuinka paljon ohjelma työllistää esimiestä ja  
työyhteisöä. Esimiehet olivat sitä mieltä, että se ei juurikaan työllistä heitä. Ainoa  
tehtävä, johon meni aikaa, oli asioiden kirjaaminen ohjelman alustalle. Jos arki oli  
kiireistä, se oli kuitenkin usein ensimmäinen asia, josta karsittiin.

Esimiesten mielestä se ei myöskään työllistänyt työyhteisöä. Siihen auttoi se, että  
asiat suunniteltiin alusta asti hyvin yhdessä osaksi arkipäivän toimintaa, jolloin  
ylimääräisiä toimia ei tarvittu.

*”Ei se periaatteessa kuormita, kun sen saa niin käyttöön, että se menee ta-  
vallaan omalla painollaan.”*

Vastanneet olivat sitä mieltä, että pienemmässä päiväkodissa olisi helpompaa ot-  
taa ohjelma käyttöön kuin isossa. Perusteena tälle oli, että kaikki saadaan hel-  
pommin yhtä aikaa saman pöydän ääreen keskustelemaan asioista, ja keskustelu  
on todennäköisesti avoimempaa. Lisäksi pienessä yksikössä kaikkien panosta tar-  
vitaan, jotta asiat etenevät.

*”Tietyllä tavalla uskon, että pienessä päiväkodissa on helpompi ottaa  
käyttöön, koska kaikki saadaan helposti saman pöydän ääreen ja ajatuksia  
voidaan vaihtaa paremmin. Pienessä päiväkodissa kaikkien panosta tarvi-  
taan, ja kaikki pääsevät kokemaan, että ovat osallisia asioihin.”*

Ison päiväkodin haittoiksi mainittiin se, että kun on enemmän henkilöitä, vastarinta on todennäköisempää. Lisäksi innostus saattaa niin sanotusti ”kadota” matkalla henkilöltä henkilölle, koska kaikki eivät läheskään aina voi olla läsnä jokaisessa kokouksessa, jolloin tiedonkulku tiimeihin on kokoukseen osallistuneen henkilön vastuulla. Ison päiväkodin hyödyksi mainittiin ideoiden suuri määrä.

Päiväkotien johtajat olivat kuitenkin pääasiassa sitä mieltä, että päiväkodin koolla ei välttämättä edes ole niin suuri merkitys muutoksen läpiviemisessä. Heidän mielestään asiaan vaikuttaa eniten henkilökunta ja heidän asenteensa. Kun avainhenkilöt saadaan innostumaan muutoksesta, he saavat mukaan koko työyhteisön melko helposti.

Kaikki viisi haastateltavaa olivat sitä mieltä, että Ilo kasvaa liikkuen -ohjelma on hyvä arjen työkalu. Se on selkeä, ohjeet ovat hyvät ja koulutusta on saatavilla riittävästi. Ohjelma oli hyödyksi kaikille päiväkodin ryhmille niiden koosta ja ikäjakaumasta riippumatta.

Vastausten perusteella ohjelman olemassaolo tai sen käyttö ei juurikaan näkynyt päiväkodin ulkopuolisille henkilöille, eli tässä tapauksessa lasten perheille. Ohjelmasta oli tiedotettu ilmoitustauluilla ja vanhempainilloissa, mutta se jäi usein sen jälkeen huomioitta. Ohjelman avulla järjestetyt suuremmat tapahtumat saivat toki vanhemmilta enemmän huomioita, ja niiden ohella kerrottiin usein uudestaan kyseisestä ohjelmasta.

#### **7.4 Johtopäätökset**

Ensimmäinen tutkimuskysymys oli, että millä keinoilla päiväkotien esimiehet implementoivat Ilo kasvaa liikkuen -ohjelman. Vastaukseksi saatiin kahdenlaisia versioita, jotka riippuivat siitä, minkä kokoinen päiväkoti oli kyseessä. Isoissa päiväkodeissa oli perustettu erillinen tiimi, joka oli vastuussa ohjelman etenemisestä sekä muiden työntekijöiden perehdytyksestä ja pitämisestä ajan tasalla. Pienemmissä päiväkodeissa asiaan oli perehdytty yhdessä koko työyhteisön voimin. Paras implementointikokemus oli saatu silloin, kun ohjelma pystyttiin ottamaan osaksi arkea jo uuden päiväkodin auetessa.

Toinen tutkimuskysymys selvitti sitä, mitä haasteita Ilo kasvaa liikkuen -ohjelman implementoinnissa on tai on ollut. Varsinaisia haasteita ei tullut ilmi, ja vastarintakin oli ollut hyvin vähäistä tai sitä ei ollut lainkaan. Kaikki olivat käyttäneet vastarintaan samoja keinoja niissä tilanteissa, joissa vastarintaa oli ollut. Näitä keinoja olivat oma neutraali suhtautuminen vastarintaan, ratkaisuvaihtoehtojen miettiminen yhdessä sekä tarvittaessa kahdenkeskinen keskustelu niiden henkilöiden kanssa, joilla oli vaikeuksia hyväksyä muutos.

Tutkimuksessa saadut tulokset osoittivat, että muutosjohtaminen Ilo kasvaa liikkuen -ohjelman implementoinnissa oli ollut onnistunutta. Ohjelma oli selkeä, siinä oli helpot ohjeet ja se saatiin hyvin osaksi päiväkotien arkea.

Päiväkodista riippumatta Ilo kasvaa liikkuen -ohjelma koettiin hyväksi arjen työkaluksi. Sen ei koettu myöskään kuormittavan esimiestä tai työyhteisöä. Negatiiviseksi asiaksi nousi se, että sen olemassaolo ja käyttö eivät juurikaan näkyneet asiakasperheille, vaikka ohjelma oli päiväkodissa käytössä.

Lisäksi moni esimies kiinnitti huomionsa itsensä johtamiseen. Itsensä johtaminen korostui, jos muutos ei ollut itselle mieleinen. Tällöin johtajan täytyi ensin muuttaa omaa asennettaan muutosta kohtaan johtamalla itseään, jonka jälkeen hän pystyi viemään sen työyhteisöön positiivisella tavalla. Samoin haastatellut johtajat olivat sitä mieltä, että usein muutosvastarintaa ei esiinny varsinaisesti itse muutosta kohtaan, vaan se nousee ihmisten omista asenteista. Näin ollen johtaja voi omalla toiminnallaan tukea myös työntekijöidensä itsensä johtamista auttamalla heitä huomaamaa, mistä negatiivisuus oikeasti on peräisin ja kuinka siitä mahdollisesti pääsee eroon.

## 8 POHDINTA

Tässä luvussa tutkija pohtii tutkimuksen prosessia, sen tulosten merkitystä sekä koko tutkimuksen luotettavuutta. Myös tutkimuksen eettisyys otetaan huomioon. Lopuksi tutkija pohtii myös jatkotutkimusaiheita.

### 8.1 Tulosten pohdinta

Jo varhaisessa vaiheessa kävi ilmi, että muutosjohtaminen on iso osa esimiehen työtä, eikä se enää ole kausiluontoista, vaan lähestulkoon jatkuvaa. Tämä johtuu suurelta osin siitä, että maailma ja sen mukana työelämä ovat jatkuvassa muutoksessa. Ihmisiltä vaaditaan entistä nopeampaa sopeutumista muutoksiin, eikä yhdestä ole välttämättä edes selvitty, ennen kuin seuraava jo alkaa. Väisäsen (2009, 30) tutkimuksessa osastonhoitajat kertoivat, että muutokset näkyvät varsinkin muuttuneessa työtahdissa, jolloin muutosten hallinta korostui päivittäin. Muutoksia tuli heidän mielestään liian nopeasti, ja niiden määrä oli selkeästi noussut viimeisen viiden vuoden aikana.

Myös päiväkodeissa on viime aikoina tapahtunut paljon muutoksia, varsinkin kun uusi varhaiskasvatussuunnitelma tulee käyttöön elokuusta 2017 alkaen. Työntekijöiden on perehdyttävä siihen, ja toimittava sen mukaisesti arjessa. Vanhat käsitykset ja toimintatavat eivät sovi uuteen suunnitelmaan, joten muutos on aika suuri. Sen lisäksi muutoksia saattaa tulla erilaisten ohjelmien käyttöönotossa, kuten tässä tutkimuksessa on aiheena.

Tutkimuksen kohteeksi valikoituivat päiväkotien johtajat, koska monesti uskotaan, että päiväkotielämä on samanlaista päivästä toiseen. Todellisuudessa johtajien pitää kuitenkin varautua monenlaisiin muutoksiin päivän aikana, koska tapahtumat eivät juurikaan ole ennakoitavissa varmasti. Muutosjohtaminen on myös heille arkipäivää, ja muuttuva varhaiskasvatussuunnitelma sekä erilaiset suositukset tuovat lisähaasteita heille. Otanta muodostui kyseisenlaiseksi tutkijan ja päiväkotien johtajien esimiehen keskustelujen pohjalta.



Tulosten perusteella muutosjohtamista ei koettu kovinkaan vaikeaksi asiaksi päiväkodin johtajien näkökulmasta, ja usein koettiin, että vastarinta ei ollut varsinaisesti muutosta kohtaan, vaan se johtui ennemminkin työntekijöiden asenteesta. Armstrong ym. (2005, 91–98) listaa erilaisia muutoksia kirjassaan, ja Ilo kasvaa liikkuen -ohjelman implementointi on organisaatiokulttuurin muutos. Perinteisesti organisaatiokulttuuri on sitä, kun ajatellaan, että ”näin täällä toimitaan”, mutta muutoksen myötä tämä ajattelumaailma ei enää päde.

Mikäli muutosvastarintaa oli syntynyt, esimiehet pyrkivät suhtautumaan siihen neutraalisti, ja ratkaisuvaihtoehtoja mietittiin yhdessä. Tarvittaessa he ottivat vastustavat henkilöt kahdenkeskiseen keskusteluun selvittääkseen, mikä tai mitkä asiat muutoksessa olivat niitä, jotka vastustusta aiheuttivat. Aro (2002, 30–31, 70–71) sanoo, että vastarinnan syntyessä perustelujen on oltava napakoita, ja turhaa selittelyä on vältettävä. Jotkut työntekijät saattavat reagoida hyvinkin vahvasti, jolloin he eivät pysty ottamaan vastaan yhtään enempää tietoa. Tällöin on syytä antaa heidän rauhoittua hetki, jonka jälkeen käydään kahdenkeskinen keskustelu asiasta. Näin johtajat olivatkin toimineet. Heinon (2010, 47) tutkimuksessa lähi-johtajat kokivat, että muutosten valmisteluun ja suunnitteluun on syytä panostaa, koska muutokset eivät läheskään aina ole optimaalisia ja hyviä ratkaisuja työntekijöiden näkökulmasta, vaikka esimies suhtautuisi niihin myönteisesti.

Ilo kasvaa liikkuen -ohjelma itsessään on melko uusi (2015), mutta se on silti ollut jo jonkin verran tutkimusten kohteena. Monessa tutkimuksessa on tutkittu juuri sen käyttöönottoa päiväkotiyksiköissä. Suurin osa tehdyistä tutkimuksista oli suunnattu päiväkodin työntekijöille, jolloin ne eivät varsinaisesti kuvaa itse implementointia ja muutosjohtamista, kuten tässä tutkimuksessa, joka on tehty esimiesten näkökulmasta. Ohjelman pohjalta oli tutkimusten avulla tehty myös erilaisia liikuntakortteja ja –kansioita sekä vuosikelloja.

Muutosjohtaminen ja sen tutkiminen ovat molemmat nousussa, ja tutkimuksia on tehty jo paljon, varsinkin tekniikan puolella. Sosiaali- ja terveystieteillä muutosjohtamisen tutkimusten näkökulma oli usein joko yksiköiden muutosjohtaminen työntekijöiden kokemana tai organisaation muutosjohtaminen esimiesten koke-

mana. Periaatteessa muutosjohtamisen teoria on kuitenkin sama riippumatta siitä, millä alalla sitä toteutetaan tai mille organisaation portaalle.

## 8.2 Tutkimuksen luotettavuus

Kun arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta, sitä voidaan arvioida niin mittaamisen, aineiston keruun ja tulosten osalta. Tutkimuksen teossa pyritään välttämään virheitä, mutta tulosten luotettavuus ja pätevyys saattavat vaihdella silti. Luotettavuuteen liittyvät käsitteet ovat sekä reliaabelius, joka tarkoittaa, että tutkimuksesta saadaan ei-sattumanvaraisia tuloksia että validius, joka tarkoittaa valitun tutkimusmenetelmän kykyä selvittää asiaa, jota oli tarkoitus. (Hirsjärvi ym. 2009, 231). Tässä tutkimuksessa käytettiin tutkimusmenetelmänä haastattelua, ja haastattelurunko esiteltiin sellaisten päiväkotien johtajilla, jotka eivät osallistuneet varsinaiseen tutkimukseen. Näin ollen validius selvittiin testauksen myötä. Tutkimuksen tuloksia voidaan pitää toistettavina, joten myös reliaabelius toteutuu.

Tutkimuksen uskottavuuden (credibility) edellytys on, että tulokset on kuvattu niin selkeästi, että lukija ymmärtää, kuinka analyysi on toteutettu sekä mitkä ovat tutkimuksen vahvuudet ja mahdolliset rajoitukset. Tällä tavoin tarkastellaan sekä analyysiprosessia että tulosten validiteettia samalla. Kategorioiden ja alakategorioiden muodostaminen vaatii tutkijalta kahdenlaista kiinnittymistä: sekä empiiriseen aineistoon että käsitteelliseen ajatteluun. Uskottavuus kuvaa myös sitä, kuinka hyvin nämä tutkijan muodostamat luokat kattavat aineistoa. (Kankkunen ym. 2009, 160.)

Tässä tutkimuksessa tulokset jaettiin ensin pääkategorioihin, jonka jälkeen niistä muodostettiin vielä alakategorioita. Kategoriat muodostettiin kyselylomakkeen vastausten perusteella. Syntyneet kategoriat laadittiin kuvaamaan saatua aineistoa mahdollisimman kattavasti.

Jotta siirrettävyys (transferability) voidaan varmistaa, edellytetään huolellista tutkimuskohteiden kuvausta, osallistujien valinnan ja taustojen selvittämistä. Näiden lisäksi edellytetään myös aineistojen keruun ja analyysin seikkaperäistä kuvausta.

Nämä ovat tarpeen, koska toinen tutkija saattaa haluta seurata prosessia. (Kankunen ym. 2009, 160.)

Tätä tutkimusta tehtäessä osallistujat valittiin alueperusteisesti tutkimusluvan myöntäjän perusteiden mukaisesti. Osallistujilta kysyttiin haastattelujen aluksi taustatietoja, kuten esimieskokemuksen määrää ja päiväkodin suuruutta, jotka olivat olennaisessa roolissa tulosten tarkastelussa. Koska Ilo kasvaa liikkuen - ohjelma on valtakunnallinen, sen periaatteet ovat samat ympäri Suomea. Näin ollen tutkimus voidaan periaatteessa toteuttaa uudestaan toisella alueella samalla kaavalla.

### **8.3 Tutkimuksen eettisyys**

Tässä tutkimuksessa käytettiin hyvää tieteellistä käytäntöä. Tutkimuksessa noudatettiin rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta sekä tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä niiden arvioinnissa. Tutkimuksessa kerätty aineisto tuhottiin tutkimuksen päätyttyä. Tähän tutkimukseen sovellettiin myös tieteellisen tutkimuksen mukaisia ja eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä sekä huomioitiin muiden saavutukset asianmukaisella tavalla viittaamalla alkuperäisiin tutkimuksiin ja asialähteisiin. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta.)

Tutkimukseen osallistuminen on aina vapaaehtoista, ja jokainen voi vetäytyä tutkimuksesta halutessaan – myös kesken tutkimusta, vaikka olisi aluksi hyväksynyt ehdot. Tutkittavan suostumus voi olla suullinen, kirjallinen tai käyttäytymisen perusteella tulkittava. Lisäksi haastattelupyyntöön suostuminen tai kirjoituspyyntöön vastaaminen tulkitaan suostumukseksi. (Tampereen Yliopisto) Tässä tutkimuksessa tutkimukseen osallistuvat antoivat tietoisensa suostumuksensa osallistumalla haastatteluun.

Tutkimuslupa haettiin alueen palvelupäälliköltä. Tutkimuslupahakemuksen liitteenä oli tutkimussuunnitelma, josta selvisi tutkimuksen tarkemmat tiedot ja myös teoriataustaa. Tutkija pidättäytyi kaikista tutkimukseen liittyvistä arviointi- ja pää-

töksentekotilanteista, jos oli syytä epäillä esteellisyyttä. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta.)

Tutkimusmenetelmänä käytettiin haastatteluja, jotka nauhoitettiin. Haastateltavat saivat enakkoon lähetettävästä kyselylomakkeesta sekä ohessa olevasta saatekirjeestä tietoonsa tutkijan yhteystiedot, tutkimuksen keston sekä aineiston keräys-, säilytys- ja tuhoamiskäytännöt (Tampereen Yliopisto).

Henkisten haittojen välttäminen koostuu tutkittavia arvostavasta kohtelusta sekä heitä kunnioittavasta kirjaamistavasta tutkimusjulkaisussa. Usein tutkittavat säätelevät itse vastaustensa perusteella sen, mitä he haluavat tuoda julki ja käytettäväksi tutkimuksessa. Tutkijan täytyy tarkkailla tutkittavia esimerkiksi haastattelutilanteessa; mikäli tutkittava vaikuttaa vaivaantuneelta, pelokkaalta tai väsyneeltä, tutkijan on syytä keskeyttää haastattelu. On myös tilanteita, joiden perusteella tutkijan täytyy lopettaa tutkimus tutkittavan osalta kokonaan. (Tampereen Yliopisto.)

Eettisten periaatteiden mukaan on tärkeää noudattaa yksityisyyden suojaa sekä tietoturvaa; tietojen käsittelyssä ja säilyttämisessä tulee noudattaa suunnitelmallista huolellisuutta. Myös vaitiolovelvollisuus sitoo tutkijaa. (Tampereen Yliopisto.) Mikäli tutkija kuitenkin saa tietoonsa asioita tekeillä olevasta rikoksesta tai lastensuojeluun liittyvistä asioista, vaitiolovelvollisuus väistyy ilmoitusvelvollisuuden tieltä. Tutkijalla ei kuitenkaan ole velvollisuutta ilmoittaa rikoksista, jotka on jo tehty, ellei kyseisten tietojen paljastaminen estä tulevia rikoksia. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta.)

Tutkimustulokset eivät saa aiheuttaa tutkimuskohteelle vahinkoa tai haittaa, mutta tämä periaate ei kuitenkaan saa estää tutkimustulosten julkaisemista silloin, jos tulokset eivät ole mieluisia tutkimuskohteille. Toisin sanoen tutkijan tehtävänä on tuottaa uutta tietoa pelkäämättä auktoriteettien tai muiden kohteiden harmistumista. Tutkimuksen tulokset täytyy julkaista asiallisesti argumentoiden ja tasapuolisesti eri näkökulmista tarkastelemalla. (Tampereen Yliopisto.)

Tutkittaessa organisaatiota ratkaistaan sekä tutkimuskohteen että sitä edustavien yksittäisten tutkittavien tunnisteellisuus tapauskohtaisesti. Tutkittavat henkilöt

osallistuvat tällöin ammatillisen roolinsa yksittäisinä edustajina. Pienemmissä organisaatioissa nimettömyys ei kuitenkaan välttämättä estä tunnistamista niiden piirissä, jotka tuntevat tutkimuskohteena olevan yksikön tai organisaation toimintaa. Tästä johtuen tutkija ei voi luvata tutkittaville täyttä tunnistamattomuutta, mikäli se ei ole kohtuullisesti toteutettavissa. Tutkimusjulkaisuissa on syytä pyrkiä yksittäisiä tutkittavia kunnioittavaan kirjoitustapaan, ja tutkimuskohdetta koskevat kriittiset tulokset tulee selittää analyyttisesti, välttäen leimaavaa asenteellisuutta. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta.)

Lapsenhuoltolain (361/1983) mukaan huoltajalla on oikeus päättää lapsen osallistumisesta tutkimukseen. Kyseinen tutkimus toteutetaan varhaiskasvatusyksikössä, mutta se koskee yksiköiden esimiehiä eikä lapsia, jolloin vanhempien lupaa ei tarvita. Vanhemmat ovat tietoisia Ilo kasvaa liikkuen -ohjelman käyttöönotosta, mutta se ei vaadi heiltä ylimääräisiä toimenpiteitä.

#### **8.4 Jatkotutkimusehdotukset**

Koska Ilo kasvaa liikkuen on valtakunnallinen ohjelma, tutkimus voitaisiin periaatteessa toteuttaa missä päin Suomea tahansa tällä samalla kaavalla. Jokainen yksikkö on esimiehen ja työntekijöiden summa, jolloin asenteet ja toimintatavat luultavasti vaikuttaisivat jonkin verran tuloksiin.

Mikäli tutkimus toteutettaisiin ympäri maata, samalla voitaisiin verrata alueellisia tuloksia keskenään. Lisäksi saataisiin enemmän tietoa siitä, kuinka paljon päiväkodin koko todella vaikuttaa muutoksen läpiviemiseen vai onko sillä juurikaan merkitystä. Tietoa kertyisi myös siitä, onko ohjelma helpompi ottaa käyttöön vasta perustetussa päiväkodissa vai sellaisessa, joka on ollut toiminnassa pidempään.

Jos tutkimusmenetelmä vaihdettaisiin kvalitatiivisesta kvantitatiiviseen, voitaisiin tutkia ohjelman käyttöönottoa koko siihen kuluva neljän vuoden ajalta. Tällöin samoihin yksiköihin voisi tehdä uuden haastattelukierroksen silloin, kun tuo neljä vuotta on täyttynyt, jonka jälkeen aikaisempia tuloksia voitaisiin verrata uusiin. Mahdollista olisi myös valita juuri ohjelmaan liittyneitä päiväkoteja, joiden esi-

miehet haastateltaisiin heti ohjelman alussa, keskivaiheilla ja lopussa, jonka jälkeen näitä tuloksia verrattaisiin keskenään.

## LÄHTEET

- Ahonen-Myka, H. 2004. Osa 1. Tiedonhakumenetelmät. Luento. Viitattu 5.10.2017. <http://slideplayer.fi/slide/2984514/>
- Ahonen-Myka, H. 2004. Osa 11. Tiedonhakumenetelmät. Luento. Viitattu 5.10.2017. <http://slideplayer.fi/slide/2984514/>
- Akavalainen – verkkolehti. Esimiehen tehtäviin kuuluu johtaminen. Viitattu 10.11.2017.  
[https://www.akavalainen.fi/akavalainen/arjessa/esimiesverkosto/esimiehen\\_tehtaviiin\\_kuuluu\\_johtaminen](https://www.akavalainen.fi/akavalainen/arjessa/esimiesverkosto/esimiehen_tehtaviiin_kuuluu_johtaminen)
- Arikoski, A. & Sallinen, M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle – johda muutos tavasti. Keuruu. Otava.
- Armstrong, M. & Stephens, T. 2005. A Handbook of Management and Leadership. A guide to managing for results. London. Kogan Page.
- Aro, A. 2002. Yritän vain hoitaa omaa tehtävääni. Helsinki. Editat.
- Heino, H. 2010. Muutoksen johtaminen terveydenhuollossa lähijohdon näkökulmasta. Pro Gradu tutkielma. Itä-Suomen Yliopisto.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15–16 painos. Hämeenlinna. Kariston Kirjapaino Oy.
- Huczynski, A. & Buchanan, D. 2013. Organizational Behaviour. 8.edition. United Kingdom. Pearson.
- Ilo kasvaa liikkuen. Ohjelma-asiakirja. 2015. Kirjapaino Uusimaa.
- Ilo kasvaa liikkuen -ohjelma. Valo. Viitattu 23.2.2016.  
<http://www.sport.fi/varhaiskasvatus/liikkumis-ja-hyvinvointiohjelma-ilo-kasvaa-liikkuen>

Jyväskylän Yliopisto. Koppa. Viitattu 5.3.2017.

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tieteenfilosofiset-suuntaukset/fenomenologia>

Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2009. Tutkimus hoitotieteessä. 1. painos. Porvoo. WSOY.

Kaplin, K. 2010. Fyysinen varhaiskasvatusympäristö päiväkotien varhaiskasvatussuunnitelmissa. Pro Gradu tutkielma. Helsingin Yliopisto.

Kivelä, L. 2013. Päiväkodin sisätilat liikunnallisena oppimisympäristönä. Pro Gradu tutkielma. Helsingin Yliopisto.

Kotler, P. 1994. 8. p. Marketing Management. Prentice-Hall.

Kotter, J. 1996. Leading Change. Boston. Harvard Business School Press.

Kotter International. Viitattu 4.10.2017. <https://www.kotterinternational.com/8-steps-process-for-leading-change/>

L 8.3.1983/361. Viitattu 27.3.2016

L 19.1.1973/36. Viitattu 10.11.2017.

Muutosta liikkeellä! Valtakunnalliset yhteiset linjaukset terveyttä ja hyvinvointia edistävään liikuntaan 2020. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2013:10.

Viitattu 2.11.2017.

[https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/110504/URN\\_ISBN\\_978-952-00-3412-2\\_korj.pdf?sequence=3](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/110504/URN_ISBN_978-952-00-3412-2_korj.pdf?sequence=3)

Olympiakomitea. Varhaisvuosien liikunta. Viitattu 13.10.2017.

<https://www.olympiakomitea.fi/lasten-liike/varhaisvuosien-liikunta/tietoa-varhaisvuosien-liikunnasta/>

Opetus- ja kulttuuriministeriö. Lasten liikuntasuositukset: vähintään kolme tuntia liikuntaa päivässä. Viitattu 2.11.2017. <http://minedu.fi/artikkeli/>



/asset\_publisher/lasten-liikuntasuositukset-vahintaan-kolme-tuntia-liikuntaa-paivassa

Sivistyssanakirja. 2003. WS Bookwell Oy. Juva.

Tampereen yliopisto. Tutkimusetiikka. Viitattu 19.3.2016.

<http://www.uta.fi/tutkimus/etiikka/periaatteet.html>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. 11.p. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Vantaa. Tammi.

Tuominen, S. & Pohjakallio, P. 2012. Työkirja. Työelämän vallankumouksen perusteet. EU. WSOY.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Viitattu 27.3.2016.

<http://www.tenk.fi/fi/eettinen-ennakkoarviointi-ihmistieteiss%C3%A4/eettiset-periaatteet#3>

Varhaiskasvatuksen liikunnan suositukset. Sosiaali- ja terveysministeriön oppaita. 2005. Helsinki.

Varhaiskasvatuksen muutoksissa huomioidaan perheiden tarpeet. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Viitattu 23.2.2016.

<http://www.minedu.fi/OPM/Tiedotteet/2015/08/vaka.html>

Väisänen, L. 2009. ”Herkkyyttä olla läsnä”. Osastonhoitajien kokemuksia henkilöstöjohtamisosaamisestaan. Pro gradu tutkielma. Tampereen Yliopisto.

Winstras. Muutosjohtaminen. Viitattu 10.11.2017. <http://www.muutosjohtaminen.fi/>

YK lasten oikeuksien sopimus. 20.11.1989

## LIITE 1

### Kutsu haastatteluun

Hyvä päiväkodin johtaja

Opiskelen Vaasan ammattikorkeakoulussa ylempään ammattikorkeakoulututkintoon johtavassa sosiaali- ja terveystieteiden koulutusohjelmassa. Opinnäytetyöni aiheena on *Ilo kasvaa liikkuen -ohjelman implementointi - esimiesten näkökulmasta*. Tutkimuksessa haastatellaan Espoon ja Kirkkonummen päiväkotien johtajia heidän kokemuksistaan ohjelman käyttöönotosta. Haastatteluja varten olen saanut kirjallisen luvan palvelupäälliköltä. Opinnäytetyöni ohjaajana toimii yliopettaja Paula Hakala Vaasan ammattikorkeakoulusta.

Kyseessä on laadullinen tutkimus ja aineisto kerätään teemahaastattelulla. Haastattelun kesto on noin 60 minuuttia, haastateltavasta riippuen. Lähtökohtaisesti haastattelut pyritään toteuttamaan haastateltavan työpaikalla tai muussa sovitussa paikassa. Mikäli henkilökohtainen tapaaminen ei järjesty, voidaan haastattelu toteuttaa myös puhelimitse. Haastattelut nauhoitetaan, jotta se voidaan kirjoittaa tekstiksi ja analysoida myöhemmin. Haastatteluaineistoa käsitellään luottamuksellisesti ja se hävitetään opinnäytetyön valmistuttua, arviolta toukokuussa. Haastateltavan henkilöllisyys tai työorganisaatio ei tule esille opinnäytetyössä. Tutkimus tullaan julkaisemaan Vaasan ammattikorkeakoulun opinnäytetyönä ja se tulee olemaan saatavilla internetissä, osoitteessa [www.theseus.fi](http://www.theseus.fi).

Olet valikoitunut minun ja palvelupäällikön määrittelemään haastateltavaan ryhmään, ja toivon, että annat arvokasta kokemustietoa Ilo kasvaa liikkuen -ohjelman käyttöönotosta esimiehen näkökulmasta. Tämän kirjeen liitteenä ovat haastattelukysymykset, joita tullaan haastattelussa käyttämään. Olen yhteydessä Sinuun pian uudestaan sopiakseni haastatteluajan. Mikäli kysyttävää ilmenee, voit olla minuun yhteydessä joko sähköpostilla tai puhelimitse. Kiitos!

Ystävällisin terveisin  
Sosionomi Johanna Olli

## LIITE 2

### HAASTATTELURUNKO

#### 1. Taustatiedot

- Esimieskokemus
- Montako ryhmää päiväkodissa on

#### 2. Ohjelman käyttöönotto ja muutosjohtajuus

- Mitä keinoja olet käyttänyt Ilo kasvaa liikkuen -ohjelman implementoinnissa?
- Kuinka olet delegoinut asioita tai antanut vastuuta työntekijöille muutoksen läpiviemisessä?
- Mikä osa muutoksesta on ollut onnistunein?
- Oletko kokenut muutosvastarintaa työntekijöiltä?
- Kuinka olet itse reagoinut muutosvastarintaan? Millä keinoilla on päästy eteenpäin?
- Kuvaile, mitä ajatuksia muutosjohtaminen sinussa herättää?

#### 3. Ilo kasvaa liikkuen -ohjelma arjen työkaluna

- Paljonko Ilo kasvaa liikkuen -ohjelman käyttöönotto on työllistänyt sinua? Entä koko työyhteisöä?
- Koetko päiväkodin koon vaikuttavan merkittävästi Ilo kasvaa liikkuen -ohjelman käyttöönottoon?
- Koetko Ilo kasvaa liikkuen -ohjelman hyväksi työkaluksi?
- Miten arki on muuttunut Ilo kasvaa liikkuen -ohjelman käyttöönoton myötä?
- Kuinka ohjelman käyttöönotto näkyy ulkopuolisille, esimerkiksi perheille?